



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

**Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång
på FSC-certifierad råvara**

*Business Relations Influence on Kinnarps' Supply
of FSC Certified Material*

Elin Sunesdotter



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara

*Business Relations Influence on Kinnarps' Supply
of FSC Certified Material*

Elin Sunesdotter

Nyckelord: Affärsrelationer, mellanföretaglig kunskapshantering, FSC

*Examensarbete, 30 hp Avancerad D-nivå i ämnet företagsekonomi (EX0485)
Ekonomprogrammet med naturresursinriktning 06/10*

*Handledare SLU: Torbjörn Andersson & Denise McCluskey
Examinator SLU: Folke Bohlin*

Abstract

Kinnarps is one of Europe's leading producers of furnishing solutions for business environments. The firm has an outspoken environmental profile and has recently taken a strategic decision that all material for their production of wood based furniture must be certified by FSC standard before 2020.

Kinnarps has declared a shortage of supply for FSC certified material. This study's aim is to find ways for Kinnarps to increase the amount of FSC certified material available to the firm's production. The approach was to examine business relations within various Kinnarps' supply chains and actors' views on FSC certification, and assess whether there is any conjunction between the two. Four supply chains were assessed – one in which Kinnarps' supplier has been FSC certified for some time, one in which Kinnarps' supplier was recently FSC certified, one in which Kinnarps' supplier was under FSC certification process and one in which Kinnarps' supplier had no plans to FSC certify.

The assessment framework is based on theories concerning business relations and knowledge management. Interviews with representatives from Kinnarps and their suppliers were used as an information source as well as a survey of Kinnarps, Kinnarps's suppliers and the suppliers' suppliers.

The main finding regarding business relations within Kinnarps' supply chain shows, with certain exceptions, well functioning business relations within Kinnarps' supply chain for wood material. Classifying the various business relations according to the method developed by Cannon & Perreault (1999) showed that within Kinnarps' supply chain there are three relationship types – *customer is king*, *cooperative* and *bare bones*.

Regarding supplying actors' view on FSC, the main finding generally indicates a good knowledge of FSC and FSC certification amongst Kinnarps' suppliers. This can be seen as a result of Kinnarps' ambitious information campaign. The view on FSC certification follows the same pattern as the business relations and indicates a connection between the two. The result indicated that there is a strong correlation between the business relations indicator *general satisfaction* and the suppliers' view on FSC certification and that the overall classification according to Cannon & Perreault's (1999) method is subordinate to this indicator.

The study indicates that Kinnarps supply of FSC certified raw material within the segments included in their 100 % demand overall is quite good. Therefore Kinnarps should focus on raising knowledge about FSC and change the attitude amongst their most negative suppliers. Kinnarps' involvement in FSC Sweden should be used to influence the organization and the other members to increase their information campaigns to raise the knowledge about FSC in the Swedish society.

Keywords: Business relationships, Knowledge management, FSC.

Sammanfattning

Kinnarps är en av Europas ledande producenter av inredningslösningar för offentliga miljöer, huvudsakligen kontorslösningar. Företaget har en utpräglad miljöprofil och har nyligen tagit ett strategiskt beslut att innan 2020 ska råvaran för deras produktion av planmöbler vara FSC-certifierad.

Kinnarps har uttryckt att det förekommer en brist på FSC-certifierad råvara. Denna studie syftar till att söka möjligheter för Kinnarps att öka andelen FSC-certifierad råvara tillgänglig för företagets produktion. Ansatsen har varit att undersöka existerande affärsrelationer i några av företagets förädlingskedjor och hur synen på FSC-certifiering ser ut bland aktörerna i dessa för att se om det finns något samband mellan de båda. Fyra förädlingskedjor undersöktes – en i vilken Kinnarps leverantör varit FSC-certifierad sedan länge, en i vilken Kinnarps leverantör nyligen blivit FSC-certifierad, en där Kinnarps leverantör är under FSC-certifieringsprocess och en där Kinnarps leverantör inte har några planer på en FSC-certifiering.

Studien vilar på en teoretisk referensram bestående av affärsrelationsteorier och mellanföretaglig kunskapshantering (*knowledge management*). Den empiriska datainsamlingen har skett genom både telefonintervjuer med representanter från Kinnarps och deras leverantörer och enkäter till desamma samt representanter från leverantörernas leverantörer.

Resultatet visar på goda affärsrelationer, med vissa undantag, inom Kinnarps förädlingskedja för trämaterial. Av resultatet från enkätundersökningen kunde affärsrelationerna klassificeras efter en metod framtagen av Cannon & Perreault (1999). Vid denna klassificering framkom tre typer av affärsrelationer inom Kinnarps förädlingskedja för trämaterial vilka visade på att det överlag var affärsrelationer baserade på samarbete och förtroende – *customer is king*, *cooperative* och *bare bones*.

Undersökningen av synen på FSC-certifiering visar på relativt god kunskap bland Kinnarps leverantörer i FSC-frågor vilket speglar Kinnarps ambitiösa informationsarbete. Synen på FSC-certifiering följer ett liknande mönster som affärsrelationerna och visar således på ett samband mellan de båda undersökta faktorerna. Resultatet indikerade att det finns en stark korrelation mellan affärsrelationsindikatorn *generell tillfredsställelse* och synen på FSC-certifiering och att den övergripande klassificeringen enligt Cannon & Perreaults (1999) metod är underordnad denna indikator.

Studien indikerar att idag ser Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara relativt stabil ut inom de segment som omfattas av 100 % kravet. Därför bör Kinnarps inrikta sitt framtida arbete mot att öka kunskapen och förändra attityden till FSC-certifiering bland de idag mest negativa leverantörerna. Även Kinnarps engagemang inom FSC Sverige bör tas tillvara genom att påverka organisationen och dess medlemmar till att öka informationsarbetet och lobbyverksamheten för att öka kunskapen om FSC generellt i samhället.

Nyckelord: Affärsrelationer, mellanföretaglig kunskapshantering, FSC.

Förord

Inledningsvis vill jag tacka Kinnarps för det engagemang och intresse som lett fram till denna studie. Ett speciellt tack riktas till min kontaktperson inom Kinnarps, Henric Wahlgren, för den hjälp jag fått under arbetets gång – både med praktiska frågor såsom kontakter och bokning av tid för intervjuer samt för besvarande av mina frågor.

Ett stort tack riktas även till mina handledare på Institutionen för skogens produkter, Torbjörn Andersson och Denise McCluskey, för den tid och det arbete ni lagt ner för att hjälpa mig under arbetets gång.

Avslutningsvis ska alla ni som på något sätt engagerat er eller stöttat mig under våren ha ett stort tack – ni har varit ovärderliga.

Innehållsförteckning

Abstract	
Sammanfattning	
Förord	
Innehållsförteckning	4
1 Inledning	6
1.1 Träråvarubaserad industri och skogscertifieringssystem	6
1.2 Kinnarps och deras miljöarbete	6
1.2.1 Företaget Kinnarps	6
1.2.2 Kinnarps miljöarbete	7
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställning	7
1.5 Avgränsningar	7
2 Teori	8
2.1 Knowledge Management	8
2.2 Affärsrelationer	10
3 Forest Stewardship Council – FSC	14
3.1 FSC som organisation	14
3.2 FSC:s position som skogscertifieringssystem	14
3.3 FSC:s grundprinciper	15
3.4 FSC:s certifieringsstandard	16
3.4.1 FSC:s standard för spårbarhetscertifiering	17
4 Metod	18
4.1.1 En kvalitativ frågeundersökning	18
4.1.2 Arbetsgång	18
4.1.3 En konfidentiell studie	18
4.2 Urval	19
4.3 Utformning av intervjumallar och enkäter	20
4.3.1 Intervjumall	20
4.3.2 Enkät	21
4.4 Datainsamling och bearbetning	22
4.4.1 Bortfall	23
4.5 Validitet och reliabilitet	23
5 Resultat	24
5.1 Intervjuresultat	24
5.1.1 Kinnarps – FSC, informationsarbete och affärsrelationer	24
5.1.2 Leverantör till Kinnarps: Företag 1 – FSC-certifierat sedan länge	27
5.1.3 Leverantör till Kinnarps: Företag 2 – nyligen FSC-certifierat	29
5.1.4 Leverantör till Kinnarps: Företag 3 – på väg att bli FSC-certifierat	31
5.1.5 Leverantör till Kinnarps: Företag 4 – ocertifierat utan planer på en FSC-certifiering	33
5.2 Enkätresultat	34
5.2.1 Leverantör till Kinnarps: Företag 1 – FSC-certifierat sedan länge	35
5.2.2 Leverantör till Kinnarps: Företag 2 – nyligen FSC-certifierat	35
5.2.3 Leverantör till Kinnarps: Företag 3 – på väg att bli FSC-certifierat	36
5.2.4 Leverantör till Kinnarps: Företag 4 – ocertifierat utan planer på en FSC-certifiering	37
5.2.5 Synen på FSC-certifiering inom de olika förädlingskedjorna	38
6 Analys och diskussion	39

6.1 Hur ser affärsrelationerna ut i Kinnarps förädlingskedja?.....	39
6.2 Hur ser förutsättningarna ut för Kinnarps informationsarbete kring FSC och FSC certifiering?.....	40
6.3 Vilka orsaker ser Kinnarps och deras leverantörer till den på marknaden rådande bristen på FSC certifierad råvara?	41
6.4 Vad/vilka kan bidra till att lösa problematiken med försörjningen av FSC-certifierad råvara på marknaden?.....	42
6.5 Finns det något samband mellan synen på affärsrelationen och inställningen till FSC-certifiering?.....	43
6.6 Metoddiskussion.....	43
7 Slutsatser och rekommendationer.....	45
7.1 Slutsatser.....	45
7.2 Rekommendationer.....	45
Referenser.....	47
Litteratur	47
Internet.....	47
Bilagor	49
Bilaga 3. Intervjumall för intervju med Kinnarps avdelning för marknad och kommunikation.....	52
Bilaga 4. Intervjumall för intervjuer med grupp 2 – FSC certifierade leverantörer	53
Bilaga 5. Intervjumall för intervjuer med grupp 2 – ocertifierade leverantörer	55
Bilaga 6. En enkät om Kinnarps syn på affärsrelationen till sina leverantörer	57
Bilaga 8. En enkät om affärsrelationer och FSC till aktörer inom Kinnarps förädlingskedja	74

1 Inledning

1.1 Träråvarubaserad industri och skogscertifieringssystem

Företag inom träråvarubaserad industri har alltid haft en komplicerad råvaruförsörjning som präglats av en upplevd brist och konkurrens. I takt med att omvärlden och kunderna blir allt mer miljömedvetna måste företagen anpassa sina råvaruinköp och sin produktion för att möta dessa nya preferenser och krav.

Skogen ses som en förnyelsebar resurs, vilket borgar för att produkter baserade på skogsråvara ska ses som miljövänliga alternativ. Dock präglas det globala skogsbruket av problem med avskogning, illegal avverkning och skövling av känsliga skogsbiotoper. Denna problematik har lett till en framväxande efterfrågan på certifieringssystem som garanterar att råvaran kommer från hållbart brukade skogar. Idag finns ett flertal certifieringssystem, både nationella och globala, vilket försvårar för både skogsbrukare, företag och konsumenter som vill agera för ett hållbart skogsbruk. *Forest Stewardship Council* (FSC) är idag ett av de mest gångbara och betrodda certifieringssystemen och det enda som stora miljöorganisationer såsom Världsnaturfonden (WWF) stödjer (*www*, Världsnaturfonden, 2010).

Flertalet svenska och internationella företag vars produktion baseras på skogsråvara har i dagsläget valt att certifiera sig enligt någon skogscertifieringsstandard, i Sverige företrädesvis enligt FSC eller *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* (PEFC). Certifiering lägger på ytterligare en dimension som komplicerar råvaruansaffningen då råvarans ursprung måste kontrolleras av de certifierade producenterna.

1.2 Kinnarps och deras miljöarbete

1.2.1 Företaget Kinnarps

Kinnarpskoncernen grundades 1942 i den västgötska orten Kinnarp och är idag fortfarande helägt av ättlingar till företagets grundare Jarl och Evy Andersson. Företagets produktion sker vid fem anläggningar i Sverige och huvudkontoret är lokaliserat i Kinnarp. Som Europas näst största leverantör av inredningslösningar för kontor omsatte Kinnarps drygt 3,9 miljarder SEK under räkenskapsåret 2007/2008. Kinnarps har försäljningsenheter i 40 länder och dotterbolag i 16 länder, lokaliserade huvudsakligen i Europa och Mellanöstern. I Kinnarps produktportfölj återfinns utöver huvudmärket Kinnarps, som erbjuder kunden inredningslösningar för kontor, ytterligare tre varumärken; Skandiform och Materia vilka är mer designorienterade och NC Nordic Care som fokuserar på möbler för vård och omsorg. (*www*, Kinnarps, 2010,1)

Kinnarps är ett kundorienterat företag och erbjuder utöver standardsortimentet specialanpassade inredningslösningar och arbetar ständigt med att förekomma och möta förändringar i kundernas preferenser (pers. med Lisbeth Forsberg, 2010). Kinnarps erbjuder även sina kunder logistiklösningar i form av transporter med den egna lastbilsflottan, vilken även försöker belägga returtransporterna genom transport av råvaror och komponenter från Kinnarps leverantörer till företagets produktionsanläggningar (*www*, Kinnarps, 2010,2).

För Kinnarps arbete finns fyra grundvärderingar, vilka är ett arv från företagets grundare. Dessa är: 1) Framåtanda och kreativitet, 2) Självständighet och kompetens, 3) Ärlighet och ödmjukhet samt 4) Ansvarstagande och helhetssyn. Utifrån dessa grundvärderingar säger sig Kinnarps arbeta i allt ifrån hur personalen umgås med varandra till sättet att göra affärer. (*www*, Kinnarps, 2010,3)

1.2.2 Kinnarps miljöarbete

”Att skapa hållbara och effektiva helhetslösningar är vad Kinnarpskonceptet bygger på. Kinnarps miljöarbete är inte undantaget detta koncept” står det att läsa i Kinnarps Miljödovisning (2008). Kinnarps är ett företag som tar sitt miljöarbete på allvar och profilerar sig som ett miljövänligt företag. År 2009 tilldelades företaget utmärkelsen ”Utmärkt Grön Leverantör” av Miljöstyrningsrådet med motiveringen *”för att de har en lång tradition av att arbeta seriöst med miljöfrågor och inser vikten av att arbeta mot en hållbar utveckling...”* (www, Kinnarps, 2010,4).

Som en del i Kinnarps miljöarbete är skogsråvarans ursprung av stor betydelse. Enligt Kinnarps miljöchef Tomas Ekström (2010) har Kinnarps sedan länge arbetat för ett hållbart skogsbruk då trä är ett viktigt element i Skandinavisk möbeldesign. Sedan Svenska FSC startades 1997 har Kinnarps varit aktiva inom organisationen och bland annat varit delaktiga i framtagandet av en svensk skogsbruksstandard. Kinnarps bekostar även en halvtidstjänst inom Svenska FSC och Kinnarps miljöchef sitter som styrelseordförande i organisationen. Företaget har som mål att innan år 2020 ska all träråvara som används i Kinnarps produktion vara FSC-certifierad. (Kinnarps, 2008)

Från Kinnarps sida har det uttryckts en i dagsläget bristande tillgång på FSC-certifierad råvara till företagets produktion. På grund av företagets uttalade mål om 100 % FSC-certifierad råvara måste denna säkerställas. Affärsrelationen och kunskapsöverföring mellan företag kan, vid goda förhållanden, ha en stark påverkan på anpassningsviljan efter affärspartens önskemål, t.ex. viljan att FSC-certifiera produktionen för att möta Kinnarps krav.

1.3 Syfte

Det övergripande syftet med denna studie är att identifiera ***möjligheter för Kinnarps att öka andelen FSC-certifierad råvara i företagets produktion.*** Detta genom att *undersöka existerande affärsrelationer* och utvärdera hur *synen på FSC-certifiering* ser ut inom Kinnarps förädlingskedja för produkter innehållande träråvara för att *bedöma om det finns något samband mellan dessa.*

1.4 Frågeställning

- Hur ser affärsrelationerna ut i Kinnarps förädlingskedja?
- Hur ser förutsättningarna ut för Kinnarps informationsarbete kring FSC och FSC-certifiering?
- Vilka orsaker ser Kinnarps och deras leverantörer till den på marknaden rådande bristen på FSC-certifierad råvara?
- Vad/vilka kan bidra till att lösa problematiken med försörjningen av FSC-certifierad råvara på marknaden?
- Finns det något samband mellan synen på affärsrelationen och inställningen till FSC certifiering?

1.5 Avgränsningar

Då FSC certifiering endast berör produkter innehållande träkomponenter så avgränsas studien till att omfatta endast företag i Kinnarps som levererar träråvara eller träkomponenter till Kinnarps.

Studien avgränsas vidare till att endast omfatta svenska leverantörer av träråvara till Kinnarps, denna avgränsning gäller dock inte för leverantörernas leverantörer.

Utifrån vissa urvalskriterier (se *kapitel 4.2*) begränsas studien till att endast undersöka fyra av Kinnarps förädlingskedjor för träråvara.

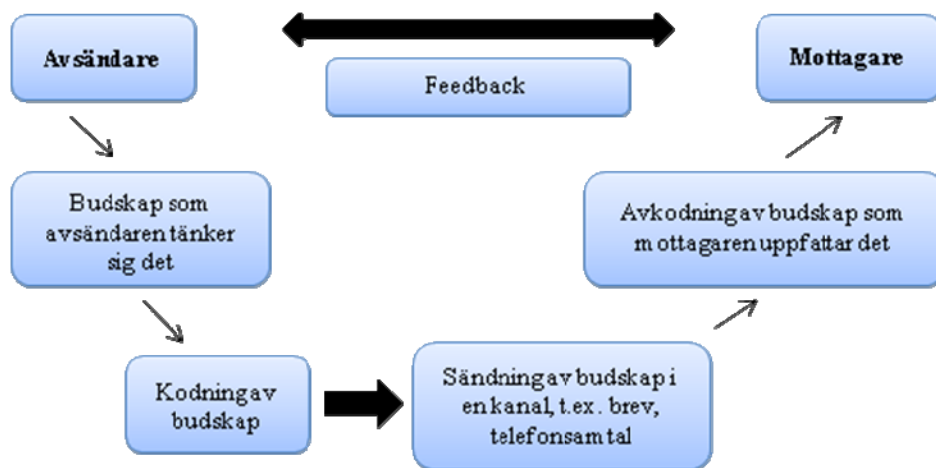
2 Teori

För att besvara studiens övergripande syfte har ett antagande gjorts om att Kinnarps tillgångsproblematik för FSC-certifierad råvara går att relatera till hur information överförs mellan de olika aktörerna i Kinnarps förädlingskedjor för träråvara. Denna kunskapsöverföring studeras med hjälp av teorier rörande *Knowledge Management*. Hur informationsflödet mellan företag ser ut bestäms av olika parametrar, däribland affärsrelationen mellan parterna. För att utvärdera hur affärsrelationerna i Kinnarps förädlingskedjor för träråvara ser ut har Cannon & Perreaults (1999) metod tillämpats i denna studie. Denna metod är baserad på en av författarna genomförd sammanläggning av existerande affärsrelationsteorier och en utförlig empirisk studie.

2.1 Knowledge Management

Informationsflödet i det moderna samhället är högt och företag måste sälla, ta till sig och bearbeta relevant information både inifrån den egna organisationen och från omvärlden. Framväxten av dagens informationsteknologi har medfört att vikten av kunskapshantering inom företagen har identifierats och getts en framträdande roll. Information utan sammanhang saknar mening för företaget och den måste således genom en intern kunskapshanteringsprocess sättas in i sitt rätta sammanhang. (Lancioni & Chandran, 2009).

Grunden till allt informationsflöde är kommunikation mellan en avsändare och en mottagare. Kommunikationsprocessen bygger på att en individ överför information till en annan genom en för budskapet vald kanal, t.ex. skriftliga eller muntliga kommunikationsmedel. Det som framförallt kan skapa problem i kommunikationsprocessen är den kodning och avkodning som sker av budskapet mellan avsändare och mottagare, se Figur 1. (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

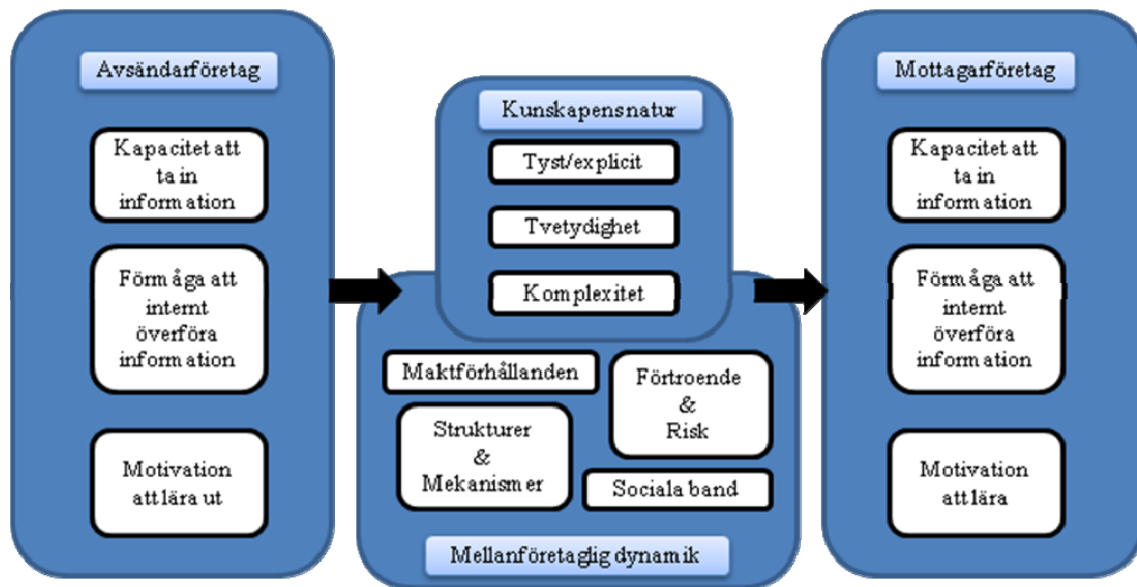


Figur 1. Jacobsen & Thorsviks (2008) kommunikationsprocess.

Dagens företag kan på en och samma gång vara partner, konkurrent och kund till ett annat företag. Idag talas det allt mer om att det är förädlingskedjor som konkurrerar och inte företag vilket medför att informationsflödets komplexitet ökar (Lancioni & Chandran, 2009).

Kommunikationen mellan företag är än mer komplext än den mellan två individer, inte bara på grund av att fler individer involveras, utan även på grund av flerdimensionella faktorer såsom affärskultur, processer och rutiner. Förmågan att lära sig av eller genom andra företag har blivit en allt viktigare faktor för att upprätthålla eller skapa konkurrensfördelar. För att förstå och utveckla det egna företags inlärningsförmåga är det viktigt att förstå avsändar-

och mottagarföretagets kunskaper och möjligheter, kunskapens natur och den mellanföretagliga dynamiken, se Figur 2. (Easterby-Smith, et al., 2008).



Figur 2. Faktorer som påverkar mellanföretagligt informationsflöde (Easterby-Smith et al., 2008).

En nyckelfaktor vid kunskapsöverföring är både avsändar- och mottagarföretagets kapacitet att ta in information vilket avser förmågan att identifiera värdet, ta in och använda ny kunskap. Mottagarföretagets kapacitet att ta in information har formats av företagets erfarenheter, företagskultur och den egna förmågan att bibehålla kunskap inom företaget. Processen vid kunskapsöverföring ska inte undervärderas då den kan vara mycket komplicerad. Samtidigt som mottagarföretaget måste ha en god kapacitet för kunskapsöverföring måste samma tillstånd råda hos avsändarföretaget. Avsändarföretagets kapacitet att ta in information för att värdera och avgöra om kunskapen är relevant för mottagarföretaget är i sammanhanget mycket viktigt. (Easterby-Smith, et al., 2008).

Kunskapens natur har även den inverkan på hur kunskap överförs mellan organisationer och huruvida den enkelt kan användas av mottagarföretaget. (Easterby-Smith, et al., 2008).

För att ett mellanföretagligt informationsflöde ska ske måste åtminstone två företag vara involverade. Mellan dessa företag finns ofta en maktasymmetri där avsändarföretaget oftast är den starkare parten. När mottagarföretaget ser att det inte finns mycket mer de kan lära av avsändarföretaget kan detta vara slutet på affärsrelationen. (Easterby-Smith, et al., 2008).

Mellanföretaglig informationsöverföring sker alltid till en risk. Avsändarföretaget riskerar att oavsiktligt överföra kunskap som medför en tappad konkurrensfördel medan mottagarföretaget riskerar att den kunskap de tar emot är felaktig eller otillräcklig. Av denna anledning är förtroende en viktig faktor för ett välfungerande informationsflöde företagen emellan. (Easterby-Smith, et al., 2008).

Med avseende på strukturer och mekanismer vilka påverkar det mellanföretagliga informationsflödet är det av största vikt att påpeka att det måste finnas någon form av samarbete företagen emellan för att en signifikant mängd information ska passera mellan företagen. (Easterby-Smith, et al., 2008).

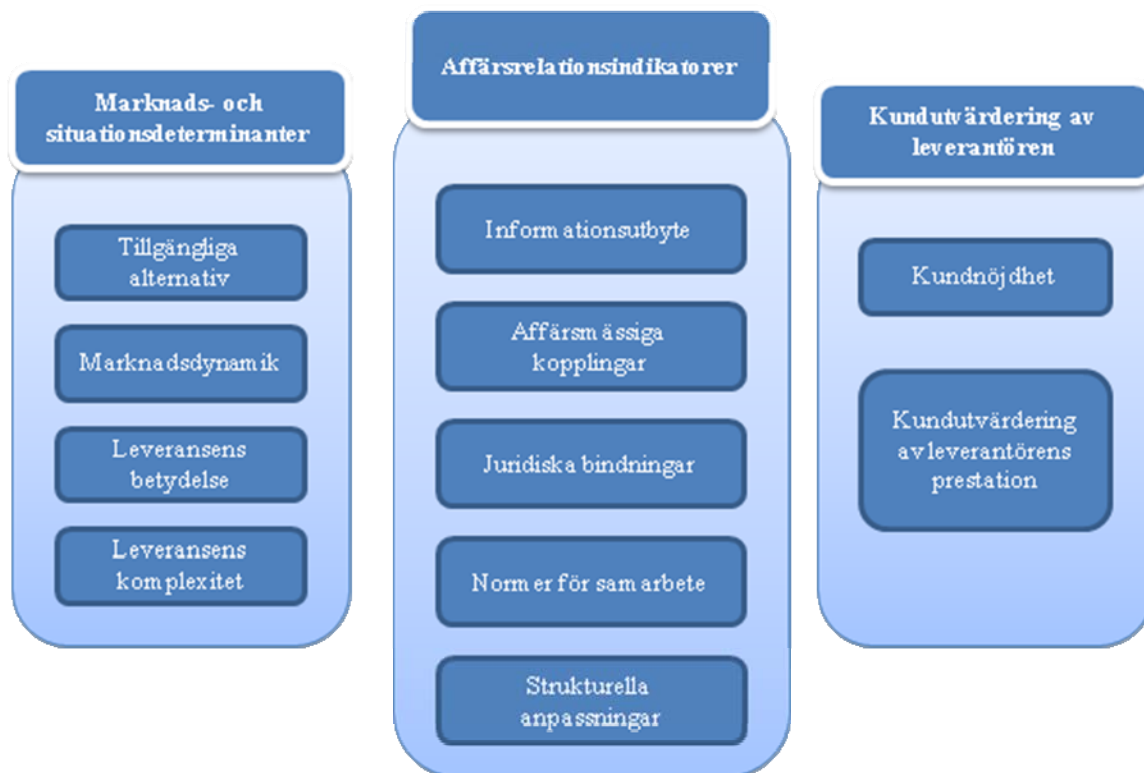
Oavsett hur övrig mellanföretaglig dynamik ser ut visar Easterby-Smith et al (2008) på att sociala band mellan individer på företagen har en positiv effekt på kunskapsöverföringen mellan företagen och framförallt kan jämna ut annars stora skillnader i företagskultur.

Författarna bakom den marknadsföringsmodell som ligger till grund för delmodellen om mellanföretaglig dynamik har själva framfört kritik mot denna med hänvisning till att affärsrelationer i verkligheten är mer komplexa och dynamiska än vad modellen visar (IMP Group i Ford, 2002).

2.2 Affärsrelationer

Alla typer av affärstransaktioner mellan en köpare och säljare bygger på någon form av affärsrelation parterna emellan. Parterna kan beroende på olika faktorer stå varandra närmare eller bara genomföra sporadiska affärer utan någon djupare kontakt.

I artikeln *Buyer-Seller Relationships in Business Markets* (1999) har Cannon & Perreault sammanställt forskning från flera olika marknadsföringsskolor och operationaliserat den genom en studie av vilka affärsrelationselement som påverkar affärsrelationen. Utifrån denna forskning har de tagit fram en metod för att klassificera affärsrelationer med hjälp av fem affärselement, se Figur 3. Med hjälp av denna metod ska affärsrelationerna i Kinnarps förädlingskedjor för träråvara klassificeras.



Figur 3. Modell för klassificering av affärsrelationer (Cannon & Perreault, 1999)

Informationsutbyte definieras av parternas vilja att dela med sig av information med betydelse för båda parter, särskilt sådan information som annars ses som känslig.

Affärsmässiga kopplingar beskriver den ömsesidiga anpassning som båda parter tagit för att förenkla affärstransaktioner dem emellan. Detta kan avse t.ex. tekniska system eller gemensamma logistiklösningar.

Juridiska bindningar avser den typ av avtal parterna använder sig av vid affärstransaktioner och kan variera mellan väldigt detaljerade kontrakt till muntliga avtal.

Normer för samarbete beskriver de båda parternas syn på hur samarbetet sker och om någon part försöker utnyttja ett övertag.

Strukturell anpassning ger en bild av huruvida någon av eller om båda parter gjort förändringar i någon del av sin affärsverksamhet specifikt för motparten.

(Cannon & Perreault, 1999)

Utifrån dessa fem affärsrelationselement eller indikatorer går det att bestämma vilken typ av affärsrelation två företag har. Enligt Cannon och Perreault (1999) finns det åtta olika typer av affärsrelationer;

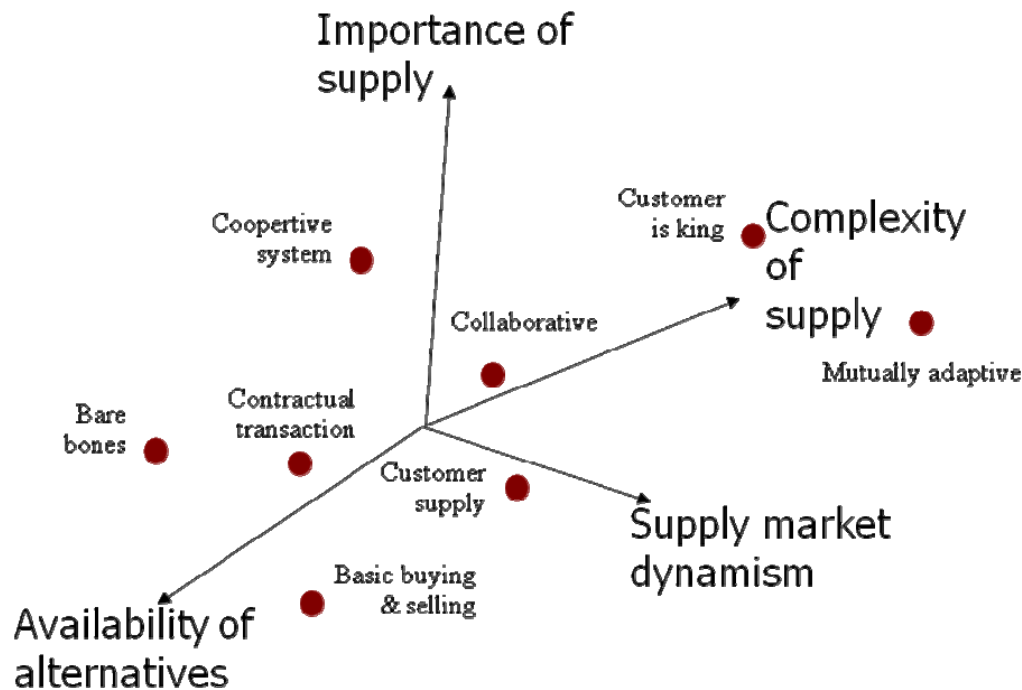
- *Bare bones*: Definieras av minimala affärsmässiga kopplingar och anpassningar mellan företagen. Lågt förtroende för säljande part och således lågt informationsutbyte och samarbete.
- *Basic buying and selling*: En högre grad av informationsutbyte och samarbete jämfört med *bare bones*
- *Contractual transaction*: Kännetecknas av en hög nivå av juridiska bindningar. I övrigt en låg grad av informationsutbyte, samarbete och anpassning.
- *Custom supply*: Liknar till stor del *Basic buying and selling* men har en högre grad av anpassning av säljande part.
- *Collaborative*: Definieras av en hög grad av informationsutbyte, affärsmässiga kopplingar och samarbete men av en låg grad anpassning både av säljande och köpande part.
- *Mutually adaptive*: Kännetecknas av en jämnhög grad av anpassning från både köpande och säljande part.
- *Customer is king*: Är vad det låter – kännetecknas av en hög grad av anpassning från säljande part samt hög grad av affärsmässiga kopplingar, informationsutbyte och samarbete.
- *Cooperative*: Definieras av en låg grad av juridiska bindningar och anpassning. Hög grad av samarbete, informationsutbyte och affärsmässiga kopplingar.

I Figur 4 finns en egen tolkning av Cannon & Perreaults (1999) klassificeringssystem. Rankningsutfallet för de olika indikatorerna har delats in i låg, mellan och hög, vilket sedan kommer att användas för att bestämma affärsrelationstyperna i Kinnarps förädlingskedjor för träråvara.

Indikatorer Affärsrelationstyp	Affärsmässiga kopplingar	Informations utbyte	Juridiska bindningar	Normer för samarbete	Strukturella anpassningar av säljaren	Strukturella anpassningar av köparen
Bare bones	Låg	Låg	Låg	Medel	Låg	Låg
Basic buying and selling	Låg	Medel	Låg	Hög	Låg	Låg
Contractual transaction	Medel	Låg	Hög	Medel	Låg	Låg
Custom supply	Låg	Medel	Medel	Medel	Medel	Låg
Cooperative system	Medel	Medel	Låg	Hög	Låg	Låg
Collaborative	Medel	Medel	Hög	Hög	Låg	Låg
Mutually adaptive	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel
Customer is king	Hög	Medel	Hög	Hög	Medel	Låg

Figur 4. Klassificeringssystem efter Cannon & Perreaults (1999) metod.

Affärsrelationer påverkas inte bara av mellanföretagliga faktorer som de ovan, utan även av marknadssituationen och kundens utvärdering av leverantören, se Figur 3. De affärsrelationstyper som arbetats fram av Cannon & Perreault (1999) förekommer med större sannolikhet när marknadssituationen ter sig på ett speciellt sätt, se Figur 5. För en relativt statisk marknadssituation som präglas av konkurrens och enkla inköpsbeslut är sannolikheten för att affärsrelationer klassificerade som *bare bones*, *basic buying and selling*, *cooperative* eller *contractual transactions* ska existera. Motsatssituationen med en dynamisk marknad där det finns få alternativa leverantörer skapar en högre sannolikhet för *mutually adaptive* och *customer is king* relationer. Den vertikala axeln i figuren visar på att de affärsrelationer som finns i figurens övre halva existerar med högre sannolikhet om leveransens betydelse är hög och vice versa för de affärsrelationerna i figurens nedre del. Enligt Cannon & Perreault (1999) är sannolikheten för att företag ska utveckla en av de närmre affärsrelationerna (*customer is king* och *mutually adaptive*) högre när leveransen är komplex och betydelsefull för kunden. *Cooperative systems* tenderar att uppstå när kunden anser att leveransen är viktig men där komplexiteten är låg och det finns många tillgängliga alternativ på marknaden. Leverantörerna erbjuder då sina kunder tilläggstjänster som värdesätts av kunden, t.ex. logistik lösningar, för att skapa konkurrensfördelar och knyta kunden till sig.



Figur 5. Marknads- och situationsdeterminanterns påverkan på affärsrelationen (Cannon & Perreault (1999)).

Faktorer rörande kundnöjdhet och kundens bedömning av leverantörens prestation påverkar även de affärsrelationens natur. Cannon & Perreaults (1999) resultat indikerar att de närmsta affärsrelationerna mellan kund och leverantör inte nödvändigtvis innebär hög kundnöjdhet. Resultatet visar istället på att affärsrelationstypen *mutually adaptive* i stor utsträckning har lika låg kundnöjdhet och generell tillfredsställelse som de mer ytliga affärsrelationstyperna, t.ex. *bare bones* och *contractual transactions*.

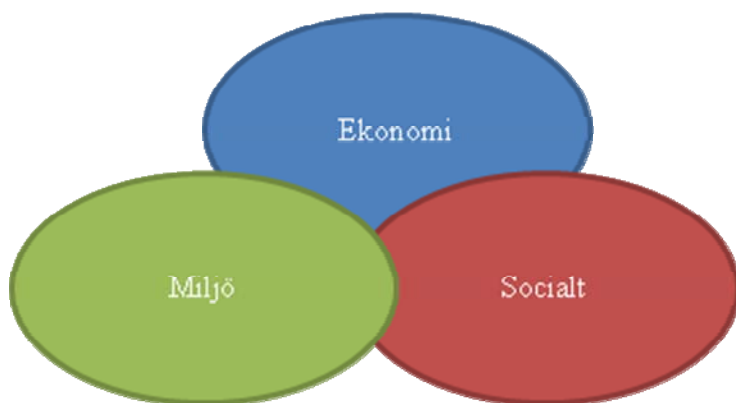
Cannon & Perreaults (1999) metod har i denna studie omarbetats något genom att kundutvärdering av leverantören har speglats till att för vissa respondenter avse en utvärdering av kunden.

3 Forest Stewardship Council – FSC

3.1 FSC som organisation

FSC är en internationell medlemsorganisation som arbetar för ett globalt hållbart skogsbruk utifrån tre aspekter: ekonomi, miljö och socialt ansvarstagande. FSC är en frivilligorganisation vars främsta arbetsmetod är att skapa regel- och certifieringssystem som olika intressenter kan ansluta sig till. (www, FSC Sverige, 2010, 1)

FSC:s huvudorganisation, FSC International, utformar organisationens regler på ett övergripande plan medan de så kallade nationella initiativen har makt att anpassa reglerna efter lokala förhållanden. Svenska FSC är ett av dessa totalt 48 nationella initiativ världen över. FSC:s organisation, på alla plan, bygger på en indelning av föreningens medlemmar i så kallade kammare, se Figur 6, där varje kammare har lika stor beslutsrätt. Detta samarbete mellan olika intressegrupper är en av FSC:s grundpelare. Svenska FSC består av 39 medlemmar där majoriteten är företag vilka sitter i den ekonomiska kammaren. Den sociala kammaren består av medlemmar såsom GS-facket, Svenska Jägarförbundet och Svenska Samernas riksförbund medan miljökammaren utgörs av miljöorganisationer såsom Världsnaturfonden och Naturskyddsföreningen. (www, FSC Sverige, 2010, 2)



Figur 6. FSC:s tre kammare.

3.2 FSC:s position som skogscertifieringssystem

FSC är ett av många skogscertifieringssystem. På den svenska marknaden finns i huvudsak två system; FSC och PEFC (*Programme for Endorsement of Forest Certification schemes*). Globalt finns många fler skogscertifieringssystem, både internationella och nationella vilka har olika regler och kontrollsystem. FSC är dock det enda skogscertifieringssystem som godkänts av miljöorganisationer såsom Världsnaturfonden (www, WWF, 2010).

Av den produktiva skogsarealen globalt är 100 miljoner hektar, cirka 5 %, FSC-certifierad. I Sverige är drygt 11 miljoner hektar skogsmark FSC-certifierad, vilket motsvarar ungefär hälften av den produktiva skogsarealen. I juni 2009 var drygt 13 500 företag FSC-certifierade, i Sverige är motsvarande siffra 230 företag varav cirka 200 är certifierade enligt FSC:s spårbarhetsstandard. (www, FSC Sverige, 2010, 3)

På den senaste tiden har FSC stärkt sin position genom att stora företag såsom IKEA, Tetra Pak, Marks & Spencer och Wal Mart i allt högre utsträckning efterfrågar FSC certifierad råvara i sina produkter (www, Woodnet, 2010, 1). Vid offentlig upphandling i länder som

Nederländerna och Storbritannien är FSC-certifiering ett krav. Denna typ av krav finns ännu inte inom svensk lagstiftning (pers. med Christine Salvén, 2010). Samtidigt finns en låg kunskaps- och intressenivå rörande FSC och skogscertifiering generellt bland svenska konsumenter - utseende och pris spelar större roll än träåvarans ursprung (www, Woodnet, 2010, 2).

3.3 FSC:s grundprinciper

FSC har tagit fram tio grundprinciper för organisationens arbete för ett hållbart och ansvarstagande skogsbruk världen över. Dessa grundprinciper gäller för all FSC certifierad skog men hänsyn tas till skillnader i lokala och regionala förutsättningar. (www, FSC Sverige, 2010, 4)

Principerna

1. Överensstämmelser med lagar och FSC:s principer

Skogsbruket ska respektera alla tillämpliga lagar i landet där det äger rum. Internationella avtal och överenskommelser som landet förbundit sig att följa ska också respekteras. Skogsbruket ska drivas i överensstämmelse med alla FSC:s principer och kriterier.

2. Ansvar beträffande ägande – och nyttjanderätter

Långsiktiga ägande- och nyttjanderätter ska vara klart definierade, dokumenterade och lagligt fastställda.

3. Urbefolkningars rättigheter

Urbefolkningars lagliga och hävdvunna rättigheter att äga, nyttja och sköta sina marker, territorier och resurser ska erkännas och respekteras.

4. Förankring i samhället och arbetarnas rättigheter

Skogsbruket ska bibehålla eller förstärka de lokala samhällenas och de anställdas sociala och ekonomiska välfärd.

5. Skogens nytta

Skogsbruket ska uppmuntra effektivt nyttjande av skogens mångfald av produkter och värden för att säkerställa ekonomisk livskraft och ett vitt spektrum av miljömässiga och sociala nyttigheter.

6. Påverkan på miljön

Skogsbruket ska bevara biologisk mångfald och därmed förbundna värden, vattenresurser, jordar samt unika och känsliga ekosystem och genom detta upprätthålla skogens ekologiska funktioner och integritet.

7. Skötselplaner

En plan anpassad efter bruksåtgärdernas omfattning och intensitet ska upprättas, följas och å jourhållas. De långsiktiga skogsbruksmålen, och hur de nås, ska finnas klart angivna.

8. Uppföljning och utvärdering

Skogstillstånd, avkastning av skogsprodukter, leveransvägar och skötselåtgärder, och därvid förbundna sociala och miljömässiga konsekvenser, ska följas upp och utvärderas i former som anpassas efter bruksåtgärdernas omfattning och intensitet.

9. Skogar med högt bevarandevärde

Urskogar, skogar av naturskogskaraktär och områden av stor miljömässig, social eller kulturell betydelse ska bevaras. Sådana områden får inte ersättas med trädplanteringar eller övergå i annan användning.

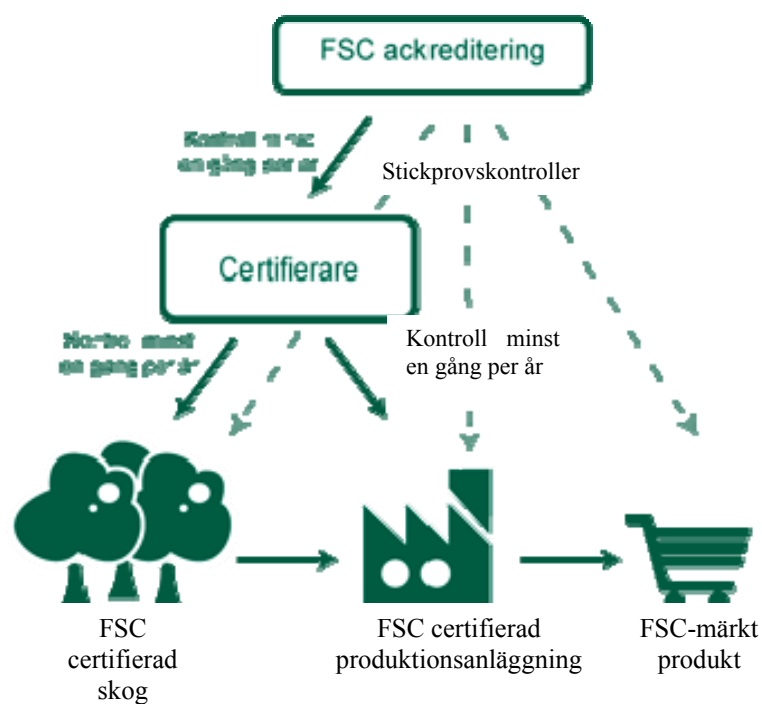
10. Plantageskogsbruk

Plantager ska planeras och skötas i överensstämmelse med FSC:s principer och kriterier 1-9, samt i enlighet med kriterierna under princip 10. Plantagerna kan bidra till att tillfredsställa världens behov av skogsprodukter och medföra social och ekonomisk nytta i olika avseenden, och de ska vara ett komplement till skötsel av naturliga skogar, och minska trycket mot dessa.

Källa: [www, FSC Sverige](http://www.fsc.se), 2010, 4.

3.4 FSC:s certifieringsstandard

För att skapa förtroende bland konsumenterna för FSC certifieringen är det viktigt att de kan lita på att den produkt de köper faktiskt består av träråvara från skogar skötta enligt FSC:s grundprinciper. FSC har därför tagit fram två certifieringsstandarder; Skogsbrukscertifikat och Spårbarhetscertifikat. FSC-certifierade skogsägare, organisationer och företag kontrolleras av godkända och oberoende certifieringsföretag minst en gång per år och vid oanmälda stickprovskontroller, se Figur 7 nedan. ([www, FSC Sverige](http://www.fsc.se), 2010, 5).



Figur 7. FSC:s kontrollsystem för certifiering ([www, FSC Sverige](http://www.fsc.se), 2010, 5).

3.4.1 FSC:s standard för spårbarhetscertifiering

Syftet med FSC:s standard för spårbarhetscertifiering är att skapa ett informationsspår mellan skogen och slutprodukten för att kunna garantera att FSC-märkta produkter härstammar från FSC-certifierade skogar. För att en slutprodukt, t.ex. en möbel, ska få bära FSC-stämpel måste alla led i produktens förädlingskedja vara spårbarhetscertifierade enligt FSC-standard. Alla FSC-certifierade företag har en egen certifikatskod som ska finnas på företagets material eller produkter som går till försäljning. (FSC, 2007)

Material som går in i förädlingskedjan måste vara antingen FSC-certifierat eller så kallad *controlled material* vilket härstammar från ocertifierade men av FSC godkända skogar eller plantager. För att få märka en produkt med FSC:s märke måste minst 70 % av råvaran vara FSC certifierad och resten bestå av *controlled material*, och då endast med FSC ”mixed sources” märket. Består produkten av 100 % FSC certifierad råvara kan den märkas med FSC ”100 % ” märket. (FSC, 2007)

Företag certifierade enligt FSC:s spårbarhetsstandard kontrolleras av fristående certifieringsföretag som godkänts av FSC minst en gång per år. Om företaget hanterar både FSC certifierad råvara och ocertifierad råvara är företaget skyldigt att hålla isär materialet i alla led. (www, FSC Sverige, 2010, 5)

Överlag är systemet för FSC:s spårbarhetscertifiering ett komplicerat system som kräver mycket av dem som är delaktiga, vilket försvårar för företag långt nedströms i förädlingskedjan med ambitionen att vara eller bli FSC certifierade då många andra aktörer tidigare i förädlingskedjan måste ha samma ambition (pers. med Tomas Ekström, 2010). Att systemet är både komplicerat och kostsamt kan tänkas vara en bidragande orsak till att många aktörer väljer att inte FSC-certifiera sin verksamhet.

4 Metod

4.1 Tillvägagångssätt

4.1.1 En kvalitativ frågeundersökning

För att uppfylla studiens syfte har en kvalitativ metod använts, detta för att behovet av att förstå och kartlägga uppfattningar och synsätt hos respondenterna ansågs vara till större nytta än att genom kvantitativ metod kunna kategorisera och analysera resultatet numeriskt, denna distinktion enligt Esaiasson *et al.* (2005).

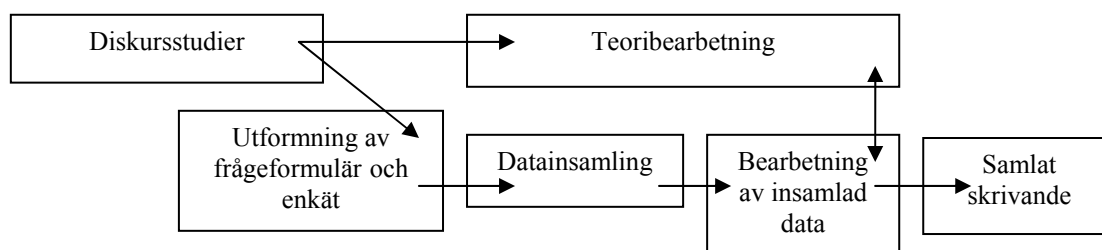
Datainsamlingen har skett inom ramarna för en frågeundersökning och har genomförts enligt båda för frågeundersökningar huvudsakliga slags insamlingsmetoder – intervjuundersökning och enkätundersökning (Esaiasson *et al.*, 2005). Det som karakteriserar en frågeundersökning är att undersökaren använder strukturerade eller semi-strukturerade frågor med antingen öppna svar eller i förväg bestämda svarsalternativ (Esaiasson *et al.*, 2005). Valet att använda båda insamlingsmetoderna motiveras av att karaktären på delar av de frågor som undersökts lämpade sig bättre i enkätform samt att delar av respondenterna inte ansågs möjliga att intervjua på grund av de svårigheter som föreligger i denna studie att nå dessa personligen, alltså användes enkäterna som ett komplement till de telefonintervjuer som genomfördes. Enkätresultatet analyserades med en kvalitativ metod och användes som en kvalitetsgranskning av affärsrelationerna i Kinnarps förädlingskedjor.

Valet att genomföra studiens intervjudel som telefonintervjuer grundades i den för antalet intervjuer orealistisk tidskonsumtion då respondenterna är lokaliserade relativt långt ifrån varandra. Även den osäkerhet som rådde i den tågburna kollektivtrafiken under de första månaderna 2010 spelade en viss roll för valet att genomföra intervjuerna över telefon.

4.1.2 Arbetsgång

Denna studie tar sitt avstamp i en diskursstudie för att samla nödvändig bakgrundsinformation och kartlägga vad som redan finns avhandlat inom studiens ämnesområde. Arbetsgången illustreras nedan i Figur 8.

Datainsamlingen påbörjades relativt tidigt i studien genom telefonintervjuer och utskick av enkäter för att öka möjligheterna till en hög svarsfrekvens, denna del var dock väldigt tidskonsumerande då enkätsvaren drog ut på tiden. Totalt tog studien 20 veckor att genomföra.



Figur 8. Studiens arbetsgång.

4.1.3 En konfidentiell studie

Denna studie har genomförts och presenterats som en konfidentiell studie där respondenternas identitet skyddas samt att insamlat material behandlats och presenterats på sådant sätt att identiteten på respondenterna inte avslöjas. Vid genomförandet av studien var identiteten på respondenterna i en urvalsgrupp, leverantörer till Kinnarps leverantörer, okänd för författaren.

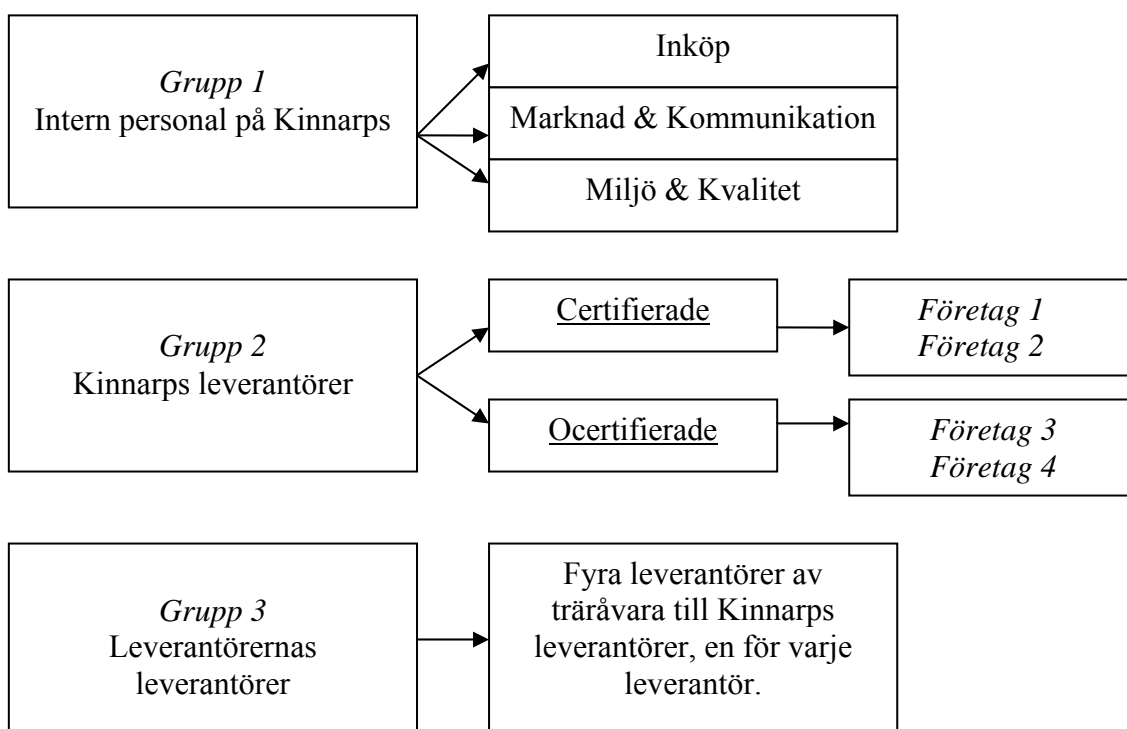
Den huvudsakliga anledningen för konfidentiellitet är att arbetet rör sådana områden som kan ses som känsliga, främst rörande synen på affärspartnern och affärsrelationen till denne. Utan konfidentiellitet kunde respondenterna annars vara ovilliga att delta eller censurera den information de delat med sig. En annan anledning för studiens konfidentiellitet är att vissa delar av den bransch respondenterna verkar inom är mycket konkurrensutsatt och det finns en allmän ovilja att ge ut identiteten på sina underleverantörer.

Respondenterna inom Kinnarps berörs inte av denna konfidentiellitet.

4.2 Urval

Urvalsmetoden i denna studie definieras som ett strategiskt urval där målet är att få en så stor variation mellan för studien relevanta respondenter (Esaiasson *et al.*, 2005). Inom kvalitativa studier är målet ofta att söka både variation och mönster i den undersökta populationen vilket ett genomtänkt strategiskt urval kan fånga (Arbnor & Bjerke, 2008 och Gummesson, 1991 i Hugosson & McCluskey, 2009).

I denna studie har tre grupper inom Kinnarps förädlingskedja studerats, se Figur 9, för att kartlägga uppfattningar rörande existerande affärsrelationer samt synen på FSC-certifiering.



Figur 9. Studiens urvalsgrupper.

Grupp 1: Urvalskriterierna för respondenterna inom Kinnarps baseras på att de skulle vara anställda vid tre för studien intressanta avdelningar; inköpsavdelningen, marknads- och kommunikationsavdelningen och miljö- och kvalitetsavdelningen. Dessa avdelningar bedömdes som intressanta på grund av deras roller inom företaget och gentemot omvärlden, leverantörer och kunder. Respondenterna på avdelningarna skulle ha kunskap om hur deras avdelning varit och är involverade i Kinnarps arbete kring FSC-frågor. Respondenten på inköpsavdelningen skulle dessutom ha kunskap om hur företaget arbetar med affärsrelationer och hur existerande affärsrelationer ser ut med berörda leverantörsgrupper.

De som intervjuades var;

- Tomas Ekström – Miljöchef, Miljö- och kvalitetsavdelningen.
- Christine Salvén – Inköpschef, Inköpsavdelningen.
- Astrid Holmer – Marknadsansvarig för Sverige, Avdelningen för Marknad och kommunikation.

Grupp 2: Urvalet i denna grupp baserades på att företagen skulle vara leverantörer av träråvara eller träkomponenter till Kinnarps samt vara i olika skeden av FSC-certifieringsprocessen. Fyra av Kinnarps leverantörer valdes utifrån dessa kriterier ut av Kinnarps inköpschef.

- Företag 1 – FSC-certifierat sedan länge: Ett mindre företag i Sydsverige vilka levererar cirka 30 % av den totala produktionen till Kinnarps. Företaget är certifierat enligt både FSC och PEFC där 50-75 % av produktionen är FSC-certifierad.
- Företag 2 – nyligen FSC-certifierat: Företaget är ett stort företag i Sydsverige och dotterbolag till en stor möbelproducent till vilken företaget också levererar cirka 90 % av den totala produktionen, till Kinnarps levereras cirka 3 %. Företaget innehar både FSC och PEFC certifikat där 25-50 % av produktionen är FSC-certifierad.
- Företag 3 – på väg att bli FSC-certifierat: Ett mindre företag i Sydsverige av vars produktion cirka 20 % levereras till Kinnarps. Är inte certifierat enligt något skogscertifieringssystem.
- Företag 4 – ocertifierat utan planer på en FSC-certifiering: Mindre företag i Sydsverige som levererar cirka 15 % till Kinnarps. Är inte certifierade enligt något skogscertifieringssystem.

Utöver att dessa fyra företag befann sig i olika stadier av certifieringsprocessen baserades urvalet på att de skulle ha kontroll över sin förädlingskedja och ha underleverantörer som sa sig vara villiga att delta i studien.

Respondenterna på de deltagande företagen hade alla en för studien relevant position med kunskap rörande de frågor studien ska försöka besvara.

Grupp 3: Urvalet i denna grupp baserades endast på att företagen skulle vara leverantörer av träkomponenter eller träråvara till något av företagen i *grupp 2*. På grund av en viss ovilja ibland företagen i *grupp 2* att lämna ut identiteten på sina underleverantörer ställdes inga andra urvalskriterier för denna grupp.

4.3 Utformning av intervjumallar och enkäter

4.3.1 Intervjumall

Då syftet med intervjuerna var att fånga in och förstå olika aktörers syn på framförallt frågor rörande FSC, anpassades intervjumallarna efter intervjuobjektets egenskaper. För att kunna ställa relevanta frågor och för att fånga eventuella skillnader mellan urvalskategorierna var det således oförenligt med studiens syfte att använda en och samma intervjumall. Trots skillnader i utformningen syftande alla intervjumallar till att besvara studiens frågeställning.

De intervjumallar som användes vid studiens telefonintervjuer var anpassade efter vilken respondent som intervjuades och var semistrukturerade med öppna svar. Detta innebär att intervjuaren följer vissa förutbestämda frågor där utrymme ges för följdfrågor och respondenten ges utrymme att svara fritt utan styrning från intervjuarens sida (Lundahl & Skärvad, 1999).

För *grupp 1* (personal på Kinnarps) utformades tre olika frågeformulär, *intervjumall 1, 2 och 3*. De tre respondenternas kunskapsområden skilde sig markant åt genom att de var anställda på olika avdelningar inom Kinnarps, se *kapitel 4.2*.

För *grupp 2* (leverantörer till Kinnarps) utformades två olika frågeformulär, *intervjumall 4 och 5*, vilka skilde sig åt på grund av de inom denna grupp två existerande urvalskategorier - certifierad respektive ocertifierad.

För *grupp 3* (leverantörernas leverantörer) användes ingen intervjumall, endast enkät.

Totalt användes fem olika intervjumallar vid genomförandet av studiens intervjudel, alla anpassade efter respondenten eller urvalsgruppen men med samma övergripande syfte – att kartlägga synen på FSC certifiering.

Intervjumallarna finns bifogade i *Bilaga 1-5*.

4.3.2 Enkät

Ursprunget till de enkäter som användes i studien återfinns i Hugosson & McCluskeys ”*En enkät om Kundrelationer*” (2008), vilken är en svensk översättning och lätt bearbetning av den enkät som användes av Cannon & Perreault (1999). Den bearbetning som gjordes av Hugosson & McCluskey innebar bland annat en anpassning av de frågor som berör juridiska bindningar. Denna anpassning gjordes enligt Denise McCluskey (2010) för att förenkla besvarandet av enkäten. Förändringen innebär att resultatet från enkäterna måste omvandlas genom att 7, högsta värde för enkätsvaren, subtraheras med medelvärdet för juridiska bindningar. Enkäten har tidigare använts av författarna i en studie av de svenska sågverksföretagens kundrelationer och affärspraktiker. Delar av denna enkät lämpade sig mycket väl för att användas även i denna studie.

Likasom i intervjudelen av datainsamlingen anpassades enkäterna efter respondenten eller urvalsgruppen, om än i något mindre utsträckning. Totalt användes tre olika enkäter, en för varje urvalsgrupp varav den för *grupp 3* även översattes till engelska för distribution till utländska respondenter. Det övergripande syftet med enkäterna var att samla in material rörande de olika respondenternas syn på existerande affärsrelationer med andra aktörer inom Kinnarps förädlingskedja. Till viss del berördes även FSC-relaterade frågor, främst i enkäten till *grupp 3* där respondenterna inte intervjuades.

Svarsalternativen i enkäterna utformades övervägande som ordinalskalor, det vill säga skalor vars värden kan rangordnas från det lägsta, 1, till det högsta värdet, 7. Denna typ av skalor är vanliga i enkäter där åsikter och attityder ska studeras vilket lämpar sig väl när resultatet ska tolkas efter kvalitativ metod. (Ejlertsson, 1996)

För *Grupp 1* besvarade *Enkät 1* av en respondent inom Kinnarps för att utröna synen på affärsrelationen till företagets leverantörer, en enkät för var och en av respondenterna i *grupp 2*.

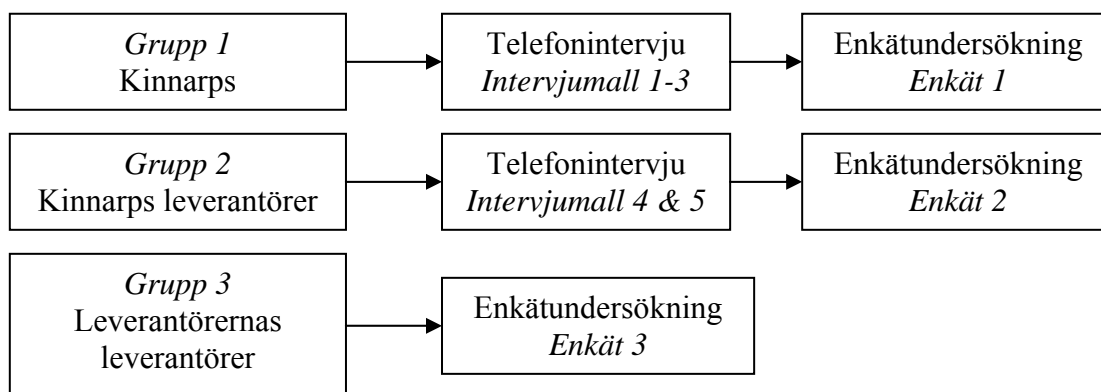
I *Grupp 2* besvarades *Enkät 2* av de fyra deltagande respondenterna. Frågorna berörde i huvudsak synen på affärsrelationen till Kinnarps men även vilken typ av företag respondenten företrädde samt frågor rörande FSC-certifiering.

I *Grupp 3* besvarades *Enkät 3* av 3 respondenter i *grupp 3* och var till största del utformad som *Enkät 2*. Skillnaden bestod av en ytterligare del rörande FSC-certifiering bestående av frågor där respondenten skulle svara fritt på en av två alternativa delar beroende på om företaget respondenten företrädde var FSC-certifierat eller ej.

De tre enkäterna återfinns under Bilaga 6-8.

4.4 Datainsamling och bearbetning

Datainsamlingen i studien genomfördes genom telefonintervjuer och en enkätundersökning, se Figur 10.



Figur 10. Arbetsgång för datainsamlingen.

I studien genomfördes totalt sju telefonintervjuer med respondenter ur *grupp 1* och *grupp 2*. Intervjuerna följde de frågeformulär som anpassats efter de olika respondenternas egenskaper och spelades in på en diktafon. Varje intervju tog mellan trettio och fyrtio minuter att genomföra. Alla respondenter var mycket tillmötesgående och besvarade frågorna utefter bästa förmåga. Kontakten med respondenterna i *grupp 2* etablerades efter en förberedande kontakt från Kinnarps vilket förenklade för studiens genomförande då de utvalda respondenterna redan samtyckt till deltagande i studien.

Totalt delades tolv enkäter ut, fyra i varje urvalsgrupp. Enkäterna distribuerades och återbördades via e-mail. I fallet med respondenterna i *grupp 3*, där identiteten på deltagarna ville hållas hemlig skickades enkäten först till respondenterna i *grupp 2* vilka vidarebefordrade enkäten till aktörer som mötte de för studien fastställda urvalskriterierna.

Resultatet från intervjuerna bearbetades i flera steg. Intervjumaterialet transkriberades först från diktafon för att sedan jämföras där likheter och skillnader söktes mellan de olika respondenterna och urvalsgrupperna. Resultatet sammanställdes sedan och analyserades utefter de uppsatta teoretiska referensramarna.

Enkäterna sammanställdes och bearbetades i Excel. Medelvärde och standardavvikelse räknades ut för vart och ett av frågeavsnitten – detta för att med hjälp av dessa värden kategorisera existerande affärsrelationer i de olika förädlingskedjorna efter Cannon &

Perreaults (1999) metod, se *kapitel 2.2*, samt ge en överblick över hur synen på FSC-certifiering ser ut ibland respondentföretagen.

4.4.1 Bortfall

Vid enkätundersökningar blir bortfallet ofta större än vid intervjuundersökningar. Undersökarens kontroll av orsaken till att en person inte vill/kan delta i studien minskar även den vid enkätundersökningar. När en tänkt respondent inte vill/kan delta i studien benämns detta som externt bortfall medan det kallas internt bortfall om en respondent inte besvarar en enskild fråga. För tolkningen av resultatet ökar osäkerheten vid ett stort bortfall. (Ejlertsson, 1996)

I denna studie skedde endast ett bortfall. Leverantören till företag 4 besvarade inte enkäten som distribuerats till denna via respondenten på företag 4. Detta bortfall påverkade resultatet av studien negativt och kunde på grund av studiens konfidentiellitet inte följas upp.

4.5 Validitet och reliabilitet

Validitet brukar definieras som ett begrepp vilket beskriver om en studie undersökt det som avsågs att undersökas, överensstämmelse mellan teori och operationella mätinstrument eller avsaknaden av systematiska fel. Många problem som undersöks inom samhällsvetenskapen har en hög abstraktionsnivå vilket försvårar översättningen från teori till operationella mätinstrument och ökar risken för systematiska fel. (Esaiasson, *et al.*, 2005)

Problematiken med validitet kan på olika sätt förenklas. Ett sätt är genom att använda en annan forskares beprövade tillvägagångssätt – operationalisering (Esaiasson, *et al.*, 2005). I den här studien har denna taktik använts genom användandet av en redan i forskningssammanhang beprövad enkät som utgångspunkt för den egna enkätundersökningen. De frågor som undersöktes i enkäterna var de som var mest abstrakta och för studien avgörande för utfallet då de berörde synen på affärsrelationer. Valet att använda ett redan beprövat koncept ökar denna studies validitet avseende de delar som annars kunde ha varit svåra att validera.

Reliabilitet avser huruvida upprepade studier ger ett likvärdigt resultat (Gummesson, 2000). Den brist av reliabilitet som förekommer i samhällsvetenskapliga undersökningar ses inte alltid som en brist utan som ett bevis för att det pågår en ständig förändring i samhället (Arbner & Bjerke, 1994).

Graden av reliabilitet kan testas genom att resultatet från två undersökningar med samma mätinstrument jämförs. Bristande reliabilitet brukar ofta orsakas av slump- och slarvfel vid datainsamlingen och/eller bearbetningen av insamlad data. (Esaiasson *et al.*, 2005)

Huruvida graden av reliabilitet är hög i denna studie är svårt att avgöra då det inte funnits någon möjlighet att genomföra ett reliabilitetstest. De frågor som studerats har även varit av sådan natur att synsättet bland respondenterna lätt kan förändras över tid eller genom specifika händelser.

5 Resultat

I detta kapitel presenteras det material som samlats in under studiens gång. För att ge läsaren en god bild av materialet redovisas först intervjuresultatet för respektive företag därefter enkätresultat för var och en av de undersökta förädlingskedjorna var för sig, se Figur 11.

Intervjuer → FSC → Knowledge management → Affärsrelationer
→ **Enkäter** → Affärsrelationer → FSC

Figur 11. Upplägg för presentation av studiens resultat.

5.1 Intervjuresultat

5.1.1 Kinnarps – FSC, informationsarbete och affärsrelationer

Kinnarps förhållningssätt till miljöarbete och FSC-certifiering

Kinnarps miljöarbete uppges vara viktigt för företagets affärskoncept. Miljöarbetet inom företaget har funnits där sedan början, även om det inledningsvis snarare handlade om sparsamhet och kostnadseffektivitet än miljöarbete. Ur ett miljöperspektiv är framförallt sparsamhet viktig och Kinnarps har, och arbetar fortfarande efter, en grundidé om att inte slösa på material och ta god hand om råvaran.

FSC-certifiering är enligt respondenterna viktigt för Kinnarps både som ställningstagande och som signal till omgivningen att företaget aktivt arbetar med miljöfrågor. FSC-certifieringen kan även ses som en förlängning av kvalitetsaspekten då råvaran garanterat kommer från välskötta skogar. Betoningen är att eftersom ”... trä är en så viktig aspekt för Skandinavisk möbelproduktion har träråvarans ursprung sedan länge varit en viktig fråga för Kinnarps” (Tomas Ekström, 2010).

I framtiden är respondenterna överens om att FSC-certifiering kommer spela en viktig roll för möbelindustrin. I takt med att konsumenternas medvetenhet ökar så ökar även deras krav och det kommer därför bli allt viktigare för producerande företag att kunna deklarerat träråvarans ursprung.

Tillgång och tillgångsproblematik för FSC certifierad råvara

När Kinnarps tog beslut om 100 % FSC certifierad råvara kunde endast en av företagets leverantörer möta kravet. Idag är fem av Kinnarps åtta leverantörer av träkomponenter FSC-certifierade, men ingen av företagets tio leverantörer av formpressade komponenter.

Det som till största del orsakar problemet med tillgången på FSC certifierad råvara ansågs vara långa förädlingskedjor med många aktörer och låg kunskapsnivå kring FSC och FSC:s certifieringsstandards. ”Ju närmare skogen i leverantörskedjan vi kommer desto lättare har vi att få tag i råvara” (Tomas Ekström, 2010). Kompetensproblemet kopplas även ihop med problemet med förädlingskedjan. Komplexiteten i FSC:s spårbarhetsstandard gör svårt för små aktörer att sätta sig in i regelverket, det kostar både tid och pengar, vilket leder till att många väljer att inte certifiera sig och ett hål i förädlingskedjan uppstår.

Kommunikationen mellan producent och slutkonsument omnämndes som en faktor som även den påverkar tillgången på FSC-certifierad råvara. För de material som Kinnarps idag har mindre eller inga tillgångsproblem med har producenterna en tätare kommunikation med slutkonsument genom t.ex. byggvaruhus. För de material där Kinnarps har större tillgångsproblem saknas till stor del denna kommunikation då det rör sig om komponenter.

Det togs även upp att svenska skogsföretag inte verkar vilja föra fram FSC vilket troligen påverkar den inhemska tillgången på FSC-certifierad råvara negativt. I Sverige har slutkonsument en låg igenkänningsgrad för FSC jämfört med i andra länder som har lite egen skog – *”Kanske vill skogsindustriföretagen hålla nere efterfrågan på FSC-certifierade produkter i Sverige för att kunna serva exportmarknaden”* (Tomas Ekström, 2010). Ett annat exempel som respondenten tog upp är hur den svenska skogsindustrin motverkar FSC, medvetet eller omedvetet, var det motstånd till en svensk lagstiftning om krav på FSC certifierat material vid offentlig upphandling. Denna typ av lagstiftning finns redan i flera andra EU-länder.

En annan respondent tog upp problemet med differensen mellan FSC och PEFC som en del av tillgångsproblematiken. FSC godkänner inte PEFC ens som kontrollerad råvara och många PEFC-certifierade skogsägare vill inte eller kan inte FSC-certifiera sig.

En del av tillgångsproblematiken för formpressade komponenter – som idag är det stora problemet ligger i att företag som producerar formpressade komponenter verkar på en väldigt prispressad marknad vilket *”... leder till fler köp på spotmarknaden och sämre affärsrelationer”* (Christine Salvén, 2010).

Alla Kinnarps respondenter är dock överens om att Kinnarps kommer lyckas nå sitt mål om 100 % FSC-certifierad råvara innan år 2020 trots att vissa är mer tveksamma än andra när det gäller formpressade komponenter.

Lösningar på tillgångsproblematiken och Kinnarps roll i detta

Framförallt ansågs det att kunskapsnivån kring FSC måste öka på marknaden och att Kinnarps här kan ta en tydligare roll än idag genom att arbeta ännu närmre sina leverantörer i FSC relaterade frågor. *”Det är viktigt att ge våra leverantörer bra argument och verktyg som de i sin tur kan föra vidare till sina leverantörer”* (Christine Salvén, 2010). Kinnarps måste parallellt med sin pedagogiska roll vara tydligare kring kravet på 100 % FSC-certifierad råvara och ställa hårdare krav för att ge effekter uppströms i förädlingskedjan.

Det påpekades även att på grund av komplexiteten i främst FSC:s spårbarhetsstandard måste enkla system och verktyg framarbetas för att förenkla och göra det möjligt för företag att klara av att tolka och möta FSC:s krav

Konsumentmakten ses som en lösning på tillgångsproblematiken – börjar slutkonsumenter efterfråga och ytterst kräva FSC-certifierade produkter kommer marknaden reglera sig själv och tillgångsproblematiken lösas. Kinnarps roll i detta uttryckes bland annat som att företaget kan arbeta bredare med sitt informationsarbete samt uppmana andra företag att göra detsamma.

Olika former av lagstiftning nämns under intervjuerna. Någon nämner FSC-krav i lagen om offentlig upphandling som en möjlig väg att gå, en annan pratar om möjligheten att det inom en snar framtid kan komma en EU-lag mot illegal träråvara i produkter.

Att allt fler stora företag såsom IKEA och Tetra Pak nyligen gått ut med ambitioner och mål om FSC-certifierad råvara ser respondenterna som positiv utveckling för tillgången på råvara. Företag som de ovan nämnda har en större makt än små företag som Kinnarps att ställa krav på sina leverantörer. Företag som IKEA och Tetra Pak har även en större makt att öka medvetenheten om FSC-certifiering genom att det är välkända företag som verkar nära slutkonsument.

Informationsarbetet om FSC och FSC-certifiering

När Kinnarps tog beslutet om 100 % FSC-certifierad råvara svarar alla respondenter att deras respektive avdelningar varit informerade och involverade i beslutet – vissa avdelningar mer än andra. Inköpsavdelningen och miljö – och kvalitetsavdelningen arbetade båda aktivt innan beslutet. Miljö – och kvalitetsavdelningen arbetade mycket med frågan redan innan beslutet med att motivera för ledningen varför det var viktigt med FSC-certifiering. Inköpsavdelningen bidrog bland annat med kunskap huruvida det var praktiskt genomförbart att uppfylla ett krav om 100 % certifierad råvara. Marknads – och kommunikationsavdelningen var inte lika involverad i beslutsprocessen som avdelning, deras arbete började på allvar efter beslutet med att sprida informationen om Kinnarps ”nya” strategi.

För att informera Kinnarps leverantörer anordnades ett informationsmöte dit alla leverantörer av träråvara eller träkomponenter var inbjudna. Reaktionerna bland leverantörerna varierade men var övervägande positiva. Kinnarps har sedan tidigare haft önskemål rörande FSC certifierad råvara och ett krav gjorde det lättare för leverantörerna att ta till sig informationen och kommunicera den vidare i sina respektive företag.

I dagsläget arbetar både inköpsavdelningen och miljö – och kvalitetsavdelningen med Kinnarps leverantörer i frågor rörande FSC. Tomas Ekström från miljö – och kvalitetsavdelningen uttrycker en ambition om att lägga över mer ansvar på inköpsavdelningen då det behövs mer kunskap och engagemang kring FSC certifiering på inköpsavdelningen för att nå målet om 100 % FSC-certifierat. Tomas Ekström uttrycker det som att ”... mängden FSC-certifierat inte kan ökas förrän inköpsavdelningen har ansvar för att både köpa in och följa upp mängden”. Idag ligger uppföljningen på miljö – och kvalitetsavdelningen.

Kinnarps affärsrelationer

Kinnarps arbetar uteslutande med långsiktiga affärsrelationer för att ”båda parter ska förstå sig på den andres processer och för att uppnå kostnadseffektivitet tillsammans” (Christine Salvén, 2010). Kostnaden för att starta upp en ny leverantör är enligt respondenten hög och tidskrävande. Det tar minst ett år att etablera en bra affärsrelation.

För att säkerställa välfungerande affärsrelationer använder sig Kinnarps av olika mätinstrument, t.ex. servicegrad, och håller regelbundna möten med leverantörerna. Enligt Christine Salvén finns det en skillnad i affärsrelationerna mellan stora och små leverantörer – ”Kinnarps har över 400 leverantörer, det finns helt enkelt inte tid att hålla samma täta kontakt med de mindre leverantörerna”.

Gällande Kinnarps informationsutbyte generellt med sina leverantörer uppges det att det är viktigt att dela med sig av information rörande efterfrågan och prognoser – *”Ju bättre vi är på att dela med oss om hur läget ser ut hos våra kunder desto högre servicegrad får vi av våra leverantörer”* (Christine Salvén, 2010). På kostnadssidan är Kinnarps mindre öppna och uppger t.ex. aldrig för en leverantör vad en annan leverantör tar för priser. Dock kan målpris sättas för att en leverantör ska få grepp om vad som krävs för att en affär ska bli av.

För informationsutbyte använder sig Kinnarps både av ett tekniskt system där information skickas direkt till anslutna leverantörer samt att prognoser levereras en gång i månaden.

FSC-kravets inverkan på Kinnarps affärsrelationer

Huruvida Kinnarps krav om FSC-certifiering påverkat affärsrelationerna med leverantörerna negativt anses det ha haft en låg effekt då det rör sig om långvariga affärsrelationer. Däremot tror Christine Salvén (2010) att goda affärsrelationer påverkar viljan att FSC-certifiera sig. Detta på grund av att trogna och långvariga relationer gör att nyttan med förändringen identifieras och att kostnaden inte ses som den viktigaste aspekten.

I början efter att Kinnarps gått ut med sitt krav berättar en respondent att det fanns en ökad vilja från leverantörernas sida att knyta sig till Kinnarps för att säkra leveranser i framtiden då FSC-certifiering kostar både tid och pengar. Idag finns istället en viss oro då det finns alternativ på marknaden – därav den uteblivna prisökningen på FSC-certifierad råvara.

5.1.2 Leverantör till Kinnarps: Företag 1 – FSC-certifierat sedan länge

Företagets förhållningssätt till skogscertifiering och FSC-certifiering

Det företag respondenten arbetar för har en generellt positiv syn på skogscertifieringar och respondenten säger att denna tror att det kommer bli ännu viktigare i framtiden och att det är en konkurrensfördel att vara tidigt ute. Det som av respondenten ses som positivt med dagens svenska skogscertifieringssystem, FSC och PEFC, är den opartiskhet som kännetecknar både certifieringssystemen genom att det rör sig om tredjepartscertifiering.

I framtiden tror respondenten att FSC som certifieringssystem kommer ha en mycket stor betydelse för all skogsråvarubaserad produktion och att det troligen kommer bli en hygienfaktor.

Incitament till och effekter av företagets FSC-certifiering

Anledningen till att det för respondentens företag blev FSC-certifiering grundades enligt denne i en kundefterfrågan och att FSC är ett internationellt erkänt certifieringssystem. Det är dessutom lätt att efter att ha blivit FSC-certifierade även certifiera företaget enligt PEFC, omvänt är det mycket svårare. Idag är företaget enligt respondenten certifierat enligt både FSC och PEFC standard. Respondenten påpekar även att FSC-certifiering ses av företaget som viktigt både kort – och långsiktigt och att företaget vill driva en företagsverksamhet grundad på det FSC står för.

Beslutet att FSC certifiera företaget har enligt respondenten gett övervägande positiva effekter. Företaget har på grund av certifieringen fått fler förfrågningar om leverans och har etablerat affärsrelationer med flera nya kunder. Inställningen som företaget enligt

respondenten, har är att kostnaden för kunden inte får öka på grund av FSC-certifieringen, det ska vara samma pris och kvalitet som innan, annars fungerar det inte.

De enda negativa effekter som FSC-certifieringen inneburit har enligt respondenten varit de kostnader som är associerade med certifieringen och den tidsåtgång som kontroller och revisioner innebär.

Svårigheter vid FSC-certifieringen

Det som av respondenten upplevdes som den största svårigheten vid FSC-certifieringen var att samla information om FSC, bygga upp systemet och lära sig tänka rätt. FSC:s spårbarhetsstandarder är svår att förstå och att uppfylla med riskanalyser och olika system för märkning.

Tillgång och tillgångsproblematik för FSC-certifierad råvara

Tillgången på FSC-certifierad råvara uppger respondenten att det för dennes företag idag inte är något problem. Respondenten tror inte heller att råvaruförsörjningen kommer orsaka några problem då FSC-certifiering sannolikt kommer bli ett krav på marknaden. I början av företagets arbete med FSC-certifiering såg råvarutillgången mycket värre ut än idag och respondenten tror att det är en fördel att de varit med tidigt.

Det som respondenten identifierar som det huvudsakliga problemet för tillgången på FSC-certifierad råvara idag beror på långa förädlingskedjor där ocertifierade företag bryter spårbarhetskedjan.

Lösningar på tillgångsproblematiken

Framförallt tror respondenten att det som behövs för att komma tillrätta med dagens tillgångsproblematik är tid. Marknaden kommer tids nog att reglera sig själv. De grupper som respondenten tror har störst makt att påverka och påskynda utvecklingen är miljöorganisationerna genom informationsarbete och slutkonsument genom en ökad efterfrågan. För att öka slutkonsumentens medvetenhet om FSC är det enligt respondenten viktigt att informera om vad FSC är och står för samt att certifierade företag marknadsför att de är FSC-certifierade.

Kinnarps informationsarbete om FSC och kravet på FSC-certifiering

Företaget respondenten arbetar på har varit FSC-certifierat sedan många år och denna berättar att Kinnarps varit med från början i deras FSC-arbete och bidragit med mycket hjälp och kunskap. Det finns en regelbunden kontakt mellan respondentens företag och Kinnarps, denna påpekar att - "... är det något vi behöver hjälp med är den bara ett telefonsamtal bort". Respondenten talar även mycket positivt om den kompetens som personal på Kinnarps besitter när det rör FSC och FSC-certifiering.

I arbetet med företagets egna leverantörer påpekar respondenten vikten av att informera och vara tydlig när det gäller kravet på FSC-certifierad råvara. De har själva gjort klart för sina leverantörer att de är helt ointresserade av råvara som inte är FSC-certifierad.

Företagets affärsrelationer

Respondenten berättar att företaget arbetar med sina affärsrelationer på samma sätt oavsett om det gäller en kund eller en leverantör – långsiktighet och nära samarbete är viktiga faktorer för välfungerande affärsrelationer enligt respondenten.

För att säkerställa välfungerande affärsrelationer arbetar företaget enligt respondenten med att hålla kontinuerlig kontakt och genomföra regelbundna besök hos sina affärsparter. Företagets kunder får dessutom ta del i kundattitydundersökningar bestående av enkäter med öppna frågor, detta så att företaget kan identifiera styrkor och svagheter. Respondenten påpekar även att det är "... viktigt med välfungerande relationer med sina leverantörer för att få välfungerande relationer med sina kunder".

Efter att Kinnarps gick ut med sitt krav om FSC-certifierad råvara anser respondenten att affärsrelationen dem emellan stärkts och att kravet har en positiv inverkan på det egna företaget – *"Det utvecklar oss"*.

5.1.3 Leverantör till Kinnarps: Företag 2 – nyligen FSC-certifierat

Företagets förhållningssätt till skogscertifiering och FSC-certifiering

Respondenten uppger att företagets inställning till olika certifieringar utgår från moderbolagets ståndpunkt vilken sedan länge varit att råvarans ursprung är viktigt. Idag går all råvara inom moderbolaget och dess leverantörer, inklusive respondentens företag, genom ett intern system för att säkerställa att rätt råvara används. Idag är företaget certifierat enligt både FSC och PEFC.

På frågan om vilken roll FSC-certifiering kommer att ha i framtiden är respondenten osäker och påtar sig att det beror på hur efterfrågan på FSC-certifierat kommer att förändras. Respondenten är tveksam till att FSC-certifiering kommer att bli en hygienfaktor för skogsråvarubaserad industri och säger att - *"Denna typ av frågor är beroende av pengar... Bor man i ett rikt land bryr man sig mer om denna typ av frågor än om man bor i ett fattigt"*.

Incitament till och effekter av företagets FSC-certifiering

Det huvudsakliga incitamentet för att företaget FSC-certifierade sig var enligt respondenten kundefterfrågan. Trots att Kinnarps är en för företaget liten kund (tre procent av företagets totala produktionsvolym) har deras krav varit en starkt bidragande orsak till att företaget valt att FSC-certifiera sig, framförallt att det skedde nu och inte senare. Respondenten lägger även till att moderbolaget har valt väg och om det i framtiden kommer kräva någon form av skogscertifiering så är det FSC.

Med avseende på upplevda effekter av FSC-certifieringen så säger respondenten att på dennes företag har de ännu inte sett några förändringar i t.ex. efterfrågan men att de på sikt tror att certifieringen kommer att påverka dem positivt.

Svårigheter vid FSC-certifieringen

På grund av att företaget i stor utsträckning styrs av moderbolaget och sedan tidigare är certifierat enligt flera olika certifieringsstandarder har arbetet med FSC-certifiering skett relativt smärtfritt då kunskapen om hur certifieringsarbete går till redan fanns i företaget. Det

som enligt respondenten dock varit svårast är att skapa kunskap, instrument och rutiner kring FSC:s krav på kontroll av input och output samt hur detta ska redovisas.

Tillgång och tillgångsproblematisering för FSC-certifierad råvara

Tillgången på FSC-certifierad råvara uppges respondenten som god i dagsläget och inget som enligt denne orsakar problem för företaget. Cirka nittio procent av inputen är FSC-certifierad. Denna säkerhet i råvarutillgången innebär att företaget enligt respondenten inte behövt eller ser det som ett kommande behov att arbeta med företagets leverantörer för att säkerställa tillgången på FSC-certifierad råvara. Företagets produktion ligger så pass nära råvarukällan, skogen, att som respondenten uttrycker det ”... att råvaran finns som där ändå”.

Även om respondentens företag inte upplever någon brist på FSC-certifierad råvara är denna ändå medveten om att det finns en brist på marknaden. Respondenten tror att den huvudsakliga flaskhalsen finns i det led av förädlingskedjan som dennes företag befinner sig, primärförädlingsledet.

Lösningar på tillgångsproblematiseringen

Överlag tror respondenten att det är kundefterfrågan som kan påverka utvecklingen för FSC-certifieringen positivt och därigenom lösa den tillgångsproblematisering som finns idag. ”Om kunderna får upp ögonen för denna typ av frågor så ökar det kraven”.

Kinnarps informationsarbete om FSC och kravet på FSC-certifiering

Enligt respondenten har Kinnarps tydlighet och klart uttalade krav varit bra. Vad gäller övrigt informationsarbete med avseende på FSC från Kinnarps sida är respondenten inte insatt i omfattning eller innehåll på eventuell information.

Företagets affärsrelationer

På grund av att företaget är dotterbolag till en stor möbelformgivare så går cirka nittio procent av produktionen in i moderbolagets produktionsenheter vilket medför trogna och långsiktiga affärsrelationer. Respondenten påpekar dock att externa kunder såsom Kinnarps också är viktiga för företaget och att långsiktighet är målet.

Enligt respondenten arbetar företaget uteslutande med långsiktiga affärsrelationer med sina leverantörer. I vissa fall sträcker de sig åtminstone tio år tillbaka. Företagets leverantörer består bland annat av några av Sveriges största skogs- och skogsindustrikoncerner vilka företaget håller kontinuerlig kontakt med oavsett om affärsrelationen är aktiv eller inte. Vissa år, beroende på prisbild och efterfrågan, handlar företaget inte med vissa leverantörer men respondenten understryker vikten av att ändå upprätthålla kontakten för att i framtiden kunna handla med leverantören. Respondenten tillägger att för att säkerställa välfungerande affärsrelationer är det utöver kontinuerlig kontakt viktigt att skapa relationer och skapa förtroende hos motparten samt vara en säker och så bra kund som möjligt.

Kinnarps krav på FSC-certifierad råvara har enligt respondenten påverkat affärsrelationen positivt.

5.1.4 Leverantör till Kinnarps: Företag 3 – på väg att bli FSC-certifierat

Företagets förhållningssätt till skogscertifiering och FSC-certifiering

Respondenten säger att det är väldigt bra med system som arbetar med att certifiera skog där återplantering och mänskliga rättigheter är viktiga frågor. Denne ser inga specifika fördelar med det ena eller andra systemet utan uttrycker snarare att det är ett problem med flera olika certifieringssystem såsom konkurrensen mellan FSC och PEFC. Enligt respondenten är det dock bra att Kinnarps gått ut med sitt krav om 100 % FSC-certifierad råvara eftersom *”... vi vill vara FSC-certifierade men om det inte finns någon anledning så lägger man inte resurser på det. Man kan ju inte certifiera sig utan efterfrågan bara för att vi vill – det måste ju ut i andra änden”*.

Gällande FSC:s betydelse i framtiden är respondenten osäker. Denne talar då bland annat om att betydelsen kommer att avgöras av slutkonsumenternas efterfrågan.

Orsaker till och effekter av att företaget valt att ännu inte FSC-certifiera sig

Den primära orsaken till att företaget ännu inte FSC-certifierat sig ligger i att det varit svårt att få tag på FSC-certifierad råvara då företaget använder exotiska träslag i produktionen. Samtidigt har det inte funnits någon betydande efterfrågan vilket enligt respondenten är tätt sammankopplat med FSC:s certifieringskostnad – *”Finns det ingen efterfrågan så vill man inte ta en kostnad för något som inte behövs”*.

Enligt respondenten har företaget inte upplevt några negativa konsekvenser av att inte vara FSC-certifierade. Anledningen till detta uppger denne har med att det inte funnits så många certifierade aktörer inom företagets segment. Däremot har företagets initiativ till att bli FSC-certifierat redan gett positiva effekter i form av nya kunder.

Incitament och möjligheter för en FSC certifiering

Kinnarps krav är enligt respondenten det huvudsakliga incitamentet för att företaget idag satt igång arbetet med att bli FSC-certifierade. Övriga kunder har certifiering som önskemål men är i paritet till Kinnarps små kunder. Kinnarps är företagets näst största kund.

Möjligheterna för respondentens företag att lyckas med certifieringsprocessen bedömer respondenten som relativt goda – *”Vi kommer nog inte lyckas certifiera allt vi producerar eller alla produkter men en hel del”*. Det som enligt respondenten varit det största problemet är den råvara företaget köper från Afrika där det tidigare varit problem att få fram FSC-certifierad råvara. Tack vare att företaget förra året hittade en certifierad leverantör kunde de ta beslut om att påbörja certifieringsprocessen. *”Vi har haft lite tur som har hittat denna leverantör för så vitt jag vet är denne den enda, åtminstone i det landet vi köper ifrån, som kan erbjuda FSC”*.

Tillgångsproblematik för FSC-certifierad råvara och lösningar på denna.

Det huvudsakliga problemet för tillgången på FSC-certifierad råvara tror respondenten ligger på skogsägarnivå eller i det led som först hanterar råvaran. En certifiering kostar alltid något och respondenten tar bland annat upp att det i USA finns motsättningar mot FSC på grund av

kostnaderna. Respondenten tillägger även att systemet kring FSC-certifiering är krångligt och tidsödande då alla aktörer i en förädlingskedja måste certifieras.

På frågan om vad respondenten tror krävs för att det huvudsakliga problemet med tillgången på FSC-certifierad råvara ska lösas svarar denne - *"Råvaran finns – det är bara det att den inte är certifierad. De enda som kan utöva tryck är vi som köper"*. I sista hand är det slutkonsument som kan påverka genom att efterfråga och vara villig att betala för en FSC-certifierad produkt. Respondenten tror att marknaden kommer att reglera sig själv så länge efterfrågan finns

Det finns idag många olika certifieringar och märkningar, inte bara för skogsprodukter, vilket gör att konsumenterna blir förvirrade. Det vore enligt respondenten bra om olika branscher kunde enas under en märkning eller åtminstone att en skogscertifieringsstandard som blev praxis genom att t.ex. EU gick ut och annonserade att bara den är godtagbar.

Kinnarps informationsarbete om FSC och kravet på FSC-certifiering

När Kinnarps gick ut med sitt beslut om 100 % FSC-certifierad råvara berättar respondenten att de höll en informationsträff, vilken enligt denne gav bra information om både kravet och om FSC-certifiering. Vid denna träff deltog utöver Kinnarps personal även en representant från FSC Sverige i informationsarbetet. Respondenten uppger även att de har en bra dialog med både inköpsavdelningen och miljö- och kvalitetsavdelningen rörande företagets arbete för att bli FSC-certifierade. Dessutom säger respondenten att Kinnarps har förståelse för att det tar tid och överlag har skött det bra.

Gällande huruvida Kinnarps kan göra något för att påverka möjligheterna för respondentens företag att bli FSC-certifierade säger respondenten att det idag för dem mer handlar om interna processer och en dialog med leverantörerna - alltså inget som Kinnarps kan påverka.

Företagets affärsrelationer

Företaget arbetar enligt respondenten i huvudsak med långsiktiga affärsrelationer med både kunder och leverantörer. Det finns dock en viss tendens till att affärsrelationerna på leverantörssidan är lite mer kortsiktiga då prispress ibland tvingar företaget ut på marknaden i jakt på nya leverantörer, dock slutar det oftast enligt respondenten med att företaget handlar med redan etablerade leverantörer.

För att upprätthålla och säkerställa välfungerande affärsrelationer försöker företaget enligt respondenten etablera mer personliga relationer genom att hålla nära kontakt, kundbesök och möten. *"Det är viktigt att träffa folk i verkligheten"* säger respondenten.

Efter Kinnarps beslut att kräva FSC-certifierad råvara säger respondenten att deras affärsrelation inte påverkats nämnvärt. Däremot har det medfört en utökad kontakt med leverantörerna för att kontrollera om de kan leverera FSC-certifierad eller åtminstone kontrollerad råvara.

5.1.5 Leverantör till Kinnarps: Företag 4 – ocertifierat utan planer på en FSC-certifiering

Företagets förhållningssätt till skogscertifiering och FSC-certifiering

Respondenten uttrycker en generell misstro till certifieringssystem och säger att företaget har svårt att se att det ska bli en bättre värld med hjälp av certifieringar och att det är lätt att skylta med en certifiering utan att egentligen göra något. Certifieringssystem som FSC är enligt respondenten en pappersprodukt konstruerad för att "... ytterligare någon byråkrat ska ha betalt" och är en "... pappersprodukt som ingen egentligen vet vad den är bra för".

Att grundtanken i certifieringssystem som FSC är god kan jag hålla med om, säger respondenten men att det bästa vore om alla köpte lokal råvara. Då skulle inte certifieringar behövas – skogscertifiering existerar för att handel med råvara från tredje världen ska kunna ske med gott samvete.

Orsaker till och effekter av att företaget valt att ännu inte FSC-certifiera sig

Den huvudsakliga orsaken till att företaget idag inte är FSC-certifierade eller har några planer på en certifiering är enligt respondenten en otillräcklig tillgång på FSC-certifierad råvara – "Vi stannade på tillgång på material när vi hade stora diskussioner om detta för drygt ett år sedan, det fanns inga förutsättningar". Respondenten påpekar även att det än så länge inte är värt pengarna då det är kostsamt med en FSC-certifiering och att det idag inte finns någon betalningsvilja för certifierade produkter.

Med avseende på eventuella effekter av att företaget inte är FSC-certifierat säger respondenten att de inte upplevt några negativa effekter utan snarare positiva. Detta förklaras genom att företaget inte haft några ökade kostnader såsom certifieringskostnader samtidigt som det inte skett någon minskning i efterfrågan på företagets produkter.

Incitament och möjligheter för en FSC-certifiering

För att företaget skulle överväga en FSC-certifiering säger respondenten att det krävs en betydande efterfrågan från företagets kunder samt en vilja att betala mer för certifierade produkter. Samtidigt måste tillgången på FSC-certifierad råvara inom företagets segment öka för att det praktiskt ska vara genomförbart. På denna punkt uppger dock respondenten att - "Det finns signaler om att detta är på väg att förändras". En sak som respondenten ser som en attraktiv del av FSC certifieringen är de fördelar som kommer av att ha ett ledningssystem.

"För att certifiera sig måste man se de positiva effekterna – om inte i kassan så i omvärlden" säger respondenten. Det finns enligt respondenten idag kunder som efterfrågar FSC-certifierat och kan betala för det, så det skulle vara möjligt att FSC certifiera en liten del av produktionen och sälja en väldigt dyr produkt.

Tillgångsproblematik för FSC-certifierad råvara och lösningar på denna.

Enligt respondentens åsikt ligger tillgångsproblematiken för FSC-certifierad råvara i ledet med primärförädlare, framförallt i utlandet. Flera av företagets leverantörer är PEFC-certifierade och det skapar problem. Respondenten är kritisk till konkurrensen mellan certifieringssystemen och påpekar att mycket av tillgångsproblematiken skulle lösas om systemen kunde samordnas.

För att få en förbättrad tillgång på FSC-certifierad råvara måste enligt respondenten efterfrågan komma från konsumenterna. Denna påpekar dock att - *"De stora producerande företagen inte bryr sig om vad privatkonsument säger utan bryr sig om de stora kunderna"*. Stora företag såsom IKEA kan alltså påverka utvecklingen positivt.

Enligt respondenten hamnar stora delar av de för dennes företag berörda råvaruvolymer inom byggsektorn, så för att få en förändring måste byggsektorn börja efterfråga FSC-certifierad råvara.

Kinnarps informationsarbete om FSC och kravet på FSC-certifiering

Respondenten uppger att Kinnarps informationsarbete rörande FSC i stort sett gått obemärkt förbi utöver den informationsträff alla leverantörer av träråvara inbjöds till i anslutning till deras uttalade krav. *"Hade de verkligen velat få våra produkter certifierade hade de nog kunnat prata mer med oss direkt"* säger respondenten. Denne lägger även vikt vid det faktum att Kinnarps inte är beredda att betala mer för FSC-certifierad råvara – *"Idag säger man att certifierade produkter inte är värt något men ändå ska man ha det"*.

Företagets affärsrelationer

Överlag arbetar företaget enligt respondenten med långsiktighet i sina affärsrelationer både på kund – och leverantörssidan. Respondenten påpekar att - *"Världen är föränderlig och ibland måste man byta leverantörer och kunder"*. Inom det segment företaget verkar sker ibland en utveckling på materialsidan som medför att det blir nödvändigt att byta leverantör. Målet är dock att så långt som möjligt bibehålla samma leverantörer då det sker en anpassning i produktionen efter t.ex. en viss kvalitet.

För att säkerställa välfungerande affärsrelationer med företagets kunder arbetar företaget enligt respondenten med att tillmötesgå önskemål i största möjliga mån. Det är även viktigt att hålla en kontinuerlig kontakt åt båda hållen i förädlingskedjan säger respondenten.

5.2 Enkätresultat

För att ge en god översikt över hur affärsrelationerna ser ut i var och en av förädlingskedjorna, vilka utgår från vart och ett av leverantörsföretagen, presenteras enkätresultatet för var och en av förädlingskedjorna var för sig.

Då enkäten riktad till Kinnarps med avseende på affärsrelationen med de fyra deltagande leverantörerna inte tog på frågor om företagens juridiska bindningar markeras resultatet i tabellerna nedan med x.

Då resultatet kan vara svårtolkat endast med hjälp av de medelvärden som presenteras i tabellerna markeras dessa med L = Låg, M = Medel och H = Hög för att ge läsaren en koppling till hur värdena ska tolkas enligt Cannon & Perreaults (1999) metod.

μ = medelvärde

σ = standardavvikelse

5.2.1 Leverantör till Kinnarps: Företag 1 – FSC-certifierat sedan länge

Enkätresultatet för affärsrelationerna mellan Kinnarps, företag 1 och företag 1:s leverantörer presenteras i Tabell 1. Pilarna indikerar i vilken riktning i förädlingskedjan rankningen avser. Det vill säga – Kinnarps har rankat affärsrelationsindikatorerna för sin leverantör (företag 1) vilken i sin tur har gett sin syn på affärsrelationen med kunden Kinnarps. Företag 1:s leverantör har rankat de olika indikatorerna med avseende på sin kund (företag 1).

Tabell 1. Enkätresultat för företag 1

	Kinnarps →		Företag 1 ←		Leverantör till företag 1 ←	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Affärsmässig betydelse	5,4 M	1,7	5,2 M	1,3	4 M	1,2
Informationsutbyte	6,5 H	0,6	5,5 H	0,6	4,5 M	0,6
Affärsmässiga kopplingar	6,3 H	0,8	7 H	0	5,6 H	0,9
Juridiska bindningar & avtal	X	x	0,7 L	1,2	3 L	2,6
Normer för samarbete	6,8 H	0,4	7 H	0	6,2 H	0,8
Strukturella anpassningar	3 L	2,7	5,6 H	1,5	1,8 L	1,5
Generell tillfredsställelse	6,3 H	0,6	7 H	0	6,7 H	0,6

Resultatet ger ett statistiskt likartat perspektiv på många av affärsrelationsindikatorerna företagen emellan, undantaget framförallt strukturella anpassningar där resultatet pekar på att den i förädlingskedjan som anpassat sig mest är företag 1. Resultatet visar även på en lägre grad av juridiska bindningar mellan Kinnarps och företag 1 än mellan företag 1 och dennes leverantör.

Överlag visar resultatet, trots stora likheter, på en något lägre rankning av de olika affärsrelationsindikatorerna i det tidigare ledet i förädlingskedjan – det vill säga mellan företag 1 och dennes leverantör.

Utifrån Cannon & Perreaults (1999) metod klassificeras affärsrelationen mellan Kinnarps och företag 1 som en *customer is king* relation. Hög rankning av affärsmässiga kopplingar, normer för samarbete samt informationsutbyte tydde på att relationen var antingen *collaborative*, *mutually adaptive* eller *customer is king*. Den avgörande faktorn var den höga rankningen av strukturell anpassning från företag 1:s sida.

Relationen mellan företag 1 och dennes leverantör klassificeras som en *cooperative* relation baserat på relativt hög rankning av informationsutbyte, affärsmässiga kopplingar och normer för samarbete samtidigt som rankningen av juridiska bindningar och avtal visade låga siffror.

5.2.2 Leverantör till Kinnarps: Företag 2 – nyligen FSC-certifierat

Enkätresultatet för affärsrelationerna mellan Kinnarps, företag 2 och företag 2:s leverantörer presenteras i Tabell 2. Pilarna indikerar i vilken riktning i förädlingskedjan rankningen avser. Det vill säga – Kinnarps har rankat affärsrelationsindikatorerna för sin leverantör (företag 2) vilken i sin tur har gett sin syn på affärsrelationen med kunden Kinnarps. Företag 2:s leverantör har rankat de olika indikatorerna med avseende på sin kund (företag 2).

Tabell 2. Enkätresultat för företag 2

	Kinnarps →		Företag 2 ←		Leverantör till företag 2 ←	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Affärsmässig betydelse	5,4 M	0,9	5,2 M	0,4	2,6 L	0,9
Informationsutbyte	4,8 M	1,7	1 L	0	3 L	1,8
Affärsmässiga kopplingar	5,2 M	0,7	3,8 M	0,4	5 M	1,9
Juridiska bindningar & avtal	X	X	3,3 L	2,3	2,7 L	3,1
Normer för samarbete	4,2 M	1,6	2,8 L	0,5	6,2 H	1,3
Strukturella anpassningar	3 L	1,2	3,3 L	0,9	1,5 L	1
Generell tillfredsställelse	6 H	1	5,7 M	1,2	6,7 H	0,6

Det är värt att notera att det finns en större variation av rankningen av de olika affärsrelationsindikatorerna än det fanns i resultatet för Företag 1. Intressant är även att det finns en signifikant skillnad i synen på de olika affärselementen mellan Kinnarps och deras leverantör, företag 2. Skillnaden i rankningen av informationsutbyte mellan parterna är stort och statistiskt signifikant.

Klassificeringen av affärsrelationerna mellan företagen måste här ske i tre steg på grund av den skillnad i syn på affärsrelationen som finns mellan Kinnarps och företag 2.

Kinnarps relativt höga rankning av affärsrelationsindikatorerna informationsutbyte, affärsmässiga kopplingar och normer för samarbete klassificerar affärsrelationen som en *cooperative* relation. Företag 2:s genomgående låga rankning klassificerar relationen som en *bare bones* relation.

Affärsrelationen mellan företag 2 och dennes leverantör klassificeras som en *cooperative* relation trots den låga rankningen av informationsutbyte. Detta på grund av den höga rankningen av affärsmässiga kopplingar och normer för samarbete parallellt med den låga rankningen av juridiska bindningar och avtal och strukturell anpassning.

5.2.3 Leverantör till Kinnarps: Företag 3 – på väg att bli FSC-certifierat

Enkätresultatet för affärsrelationerna mellan Kinnarps, företag 3 och företag 3:s leverantörer presenteras i Tabell 3. Pilarna indikerar i vilken riktning i förädlingskedjan rankningen avser. Det vill säga – Kinnarps har rankat affärsrelationsindikatorerna för sin leverantör (företag 3) vilken i sin tur har gett sin syn på affärsrelationen med kunden Kinnarps. Företag 3:s leverantör har rankat de olika indikatorerna med avseende på sin kund (företag 3).

Tabell 3. Enkätresultat för företag 3

	Kinnarps →		Företag 3 ←		Leverantör till företag 3 ←	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Affärsmässig betydelse	5 M	1,4	5,8 H	1,3	5,2 M	1,3
Informationsutbyte	6 H	0,8	4,3 M	0,9	4,8 M	0,5
Affärsmässiga kopplingar	6 H	0,9	4,4 M	1,9	5,2 M	0,8
Juridiska bindningar & avtal	X	x	4 M	3,5	1,3 L	0,6
Normer för samarbete	6,8 H	0,4	5,8 H	0,8	6,2 H	0,8
Strukturella anpassningar	2,3 L	1,3	2,8 L	2,4	4,5 M	0,6
Generell tillfredsställelse	6,3 H	0,6	6,7 H	0,6	6,7 H	0,6

Rankningen av de olika affärsrelationsindikatorerna mellan leden är relativt likartad. Det som bör noteras är att både Kinnarps leverantör, företag 3, och dennes leverantör har rankat graden av informationsutbyte lägre än Kinnarps. Strukturell anpassning rankas som betydligt lägre, från båda håll, mellan Kinnarps och företag 3, än mellan företag 3 och dennes leverantör.

Affärsrelationsindikatorerna rankas på ett likartat sätt av Kinnarps och företag 3 vilket medför att klassificeringen av affärsrelationen dem emellan blir den samma – en *cooperative* relation. Detta baserat på den höga rankningen av alla affärsrelationselement utom juridiska bindningar och avtal och strukturella anpassningar vilka rankades relativt lågt.

På grund av den genomgående höga rankningen av alla affärsrelationsindikatorer i affärsrelationen mellan företag 3 och dennes leverantör klassificeras den som en *customer is king* relation.

5.2.4 Leverantör till Kinnarps: Företag 4– ocertifierat utan planer på en FSC-certifiering

Enkätresultatet för affärsrelationerna mellan Kinnarps, företag 4 och företag 4:s leverantörer presenteras i Tabell 4. Pilarna indikerar i vilken riktning i förädlingskedjan rankningen avser. Det vill säga – Kinnarps har rankat affärsrelationsindikatorerna för sin leverantör (företag 4) vilken i sin tur har gett sin syn på affärsrelationen med kunden Kinnarps. I det sista ledet i denna förädlingskedja skedde studien enda bortfall (leverantör till företag 4).

Tabell 4. Enkätresultat för företag 4

	Kinnarps →		Företag 4 ←		Leverantör till företag 4 ←	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Affärsmässig betydelse	3,6 M	0,5	3,2 L	1,9	X	x
Informationsutbyte	3,5 M	1	2,8 L	0,5	X	x
Affärsmässiga kopplingar	2,7 L	0,8	3,8 M	1,9	X	x
Juridiska bindningar & avtal	X	x	4 M	3,5	X	x
Normer för samarbete	1,7 L	0,8	2,2 L	2,7	X	x
Strukturella anpassningar	1,8 L	0,5	1,8 L	0,9	X	x
Generell tillfredsställelse	1 L	0	2,7 L	1,2	X	x

Generellt är rankningen av affärsrelationselementen likartade mellan företagen. Noterbart är de överlag låga siffrorna. Resultatet från företag 4:s leverantör hade varit intressant för att se om det finns någon signifikant samband för den låga rankningen av affärsrelationsindikatorerna i förädlingskedjan.

Affärsrelationsindikatorernas rankning av de båda parterna är genomgående låga vilket ger en klassificering av relationen som en *bare bones* relation.

5.2.5 Synen på FSC-certifiering inom de olika förädlingskedjorna

Svaren på de enkätfrågor som berörde respondentföretagens syn på FSC-certifiering är sammanställda i Tabell 5. För att ge en översiktlig bild presenteras svaren för varje förädlingskedja var för sig. Utgångspunkten för varje förädlingskedja är de i studien deltagande leverantörerna till Kinnarps.

Utöver de frågor rörande FSC-certifiering vars resultat redovisas i Tabell 5 ställdes ett antal frågor med öppna svar till respondenterna i *grupp 3* för att få mer kunskap om hur dessa företag ser på FSC certifiering, se nedan. Det är för resultatet viktigt att informera att **alla** svarande respondenter i *grupp 3* är certifierade.

Tabell 5. Enkätresultat – synen på FSC certifiering

	Kinnarps leverantörer		Leverantörernas leverantörer	
	μ	σ	μ	σ
Företag 1	6,3	0,8	5,7	1
Företag 2	5,3	1,4	6,8	0,4
Företag 3	5,3	2,1	6,3	0,5
Företag 4	1,3	0,5	x	x

Resultatet indikerar en generellt bra syn på FSC och FSC-certifiering bland de deltagande företagen – förutom hos företag 4. Rankningen är även generellt högre bland leverantörernas leverantörer. Det hade för studiens resultat varit intressant att se hur företag 4:s leverantör rankade sin syn på FSC certifiering.

Orsaker till och effekter av att respondentföretagen i grupp 3 FSC-certifierade sig

- Kundkrav/kundönskemål
- För att ta marknadsandelar
- ”Vi ska vara ett föredöme”

Alla respondenter uppger att företagets kunder spelat en viss roll, om än i varierande grad. En respondent uppger att deras kunder spelat en liten roll för företagets FSC-certifiering, istället handlade det om att företaget tror på det FSC står för och vill att företagets värderingar ska synas utåt. De två återstående respondenterna uppgav båda att deras kunder spelat en stor roll, om inte avgörande, för beslutet om FSC-certifiering.

Det som alla tre respondenter var överens om var det att FSC-certifieringen av deras företag gett positiva effekter genom de konkurrensfördelar de upplevt att de fått genom certifieringen.

6 Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras resultatet från studien utifrån den frågeställning som sattes upp i studiens inledningsfas. Resultatet analyseras med hjälp av studiens teoretiska referensram.

6.1 Hur ser affärsrelationerna ut i Kinnarps förädlingskedja?

Studiens resultat visar på stora likheter i hur företagen i Kinnarps förädlingskedja arbetar med sina affärsrelationer. Både Kinnarps och deras leverantörer uttryckte att de arbetar med långsiktiga relationer som mål – både med kunder och leverantörer. På grund av att de deltagande företagen, Kinnarps och deras leverantörer, verkar inom olika branscher och har olika förutsättningar finns vissa variationer i hur verkligheten ser ut. Två av respondentföretagen (företag 3 och 4) uppgav att de ibland på grund av marknadsförändringar och prispress är tvungna att söka material hos andra leverantörer än deras etablerade. Detta skulle kunna tänkas ha en negativ inverkan på företagens affärsrelationer på leverantörssidan. För företag 3 vars leverantör besvarade enkäten kunde inget sådant mönster urskiljas – affärsrelationen mellan företag 3 och den responderande leverantören rankades istället högt på alla affärsrelationsindikatorer. Huruvida detta resultat speglar hur affärsrelationerna generellt ser ut uppströms i företag 3:s förädlingskedja är osäkert. Företag 3 har haft kontroll över vilken leverantör som deltog i studien samt att leverantörens svar kan vara ”kryddade” för att inte förtroende hos företag 3 då enkäten passerade företaget efter besvarandet.

Klassificeringen av affärsrelationerna enligt Cannon & Perreaults (1999) metod visar på att tre olika typer av affärsrelationer förekommer – *Bare bones*, *Cooperative* och *Customer is king*. Detta resultat skiljer sig ifrån den studie som undersökte svenska sågverks affärsrelationer vilken i den här studien fungerat som referens för bland annat enkäternas utformning (Hugosson & McCluskey, 2009). Författarna till den studien fann även de tre typer av affärsrelationer, skillnaden var att istället för *Customer is king* relationen fann de *Basic buying and selling*. Denna skillnad är svår att orsaksbestämma men är relevant att upplysa om. Kanske beror den på de olika branschernas kundorientering, sågverksindustrin är kända för sin låga kundanpassning medan möbelindustrin är mer kundorienterad – möjligen som en effekt av att möbelindustrin verkar närmre slutkonsument.

Förvånande var den skillnad i synen på affärsrelationen mellan Kinnarps och företag 2. Kinnarps rankning klassificerade affärsrelationen som *cooperative* medan företag 2:s rankning klassificerade relationen som *bare bones*. Här är det viktigt att påvisa att båda företagen rankade den affärsmässiga betydelsen och den generella tillfredsställelsen med affärsparten likartat och högt vilket tyder på en god affärsrelation trots den rådande skillnaden i synen på den. Vad denna skillnad kan bero på är svårt att säga men en faktor som kan påverka är att företag 2 levererar endast 3 % av sin produktion till Kinnarps och är alltså inte särskilt beroende av företaget som kund. Kinnarps å andra sidan har företag 2 som enda leverantör inom det segmentet och är alltså väldigt beroende av företaget som leverantör. Kinnarps är därmed mer mån om att upprätthålla en fungerande affärsrelation.

Överlag visar resultatet från enkätstudien på relativt goda affärsrelationer, baserat på rankningen av den generella tillfredsställelsen med affärsparten, mellan alla deltagande företag i alla grupper – utom i ett fall. Den generella tillfredsställelsen, här tolkat som en viktig parameter för hur bra affärsrelationen är, har av både Kinnarps och företag 4 rankats väldigt lågt vilket indikerar en inte allt för god affärsrelation mellan parterna. Klassificeringen av affärsrelationen mellan Kinnarps och företag 4 indikerar samma sak då resultatet blev bare

bones. Hur affärsrelationen ser ut mellan företag 4 och deras leverantörer har inte kunnat undersökas i den här studien på grund av att ingen av företag 4:s leverantörer besvarat enkäten, eller så har företag 4 inte videbefordrat enkätsvaren. Det uteblivna svaret kan dock ses som en indikation på att affärsrelationerna mellan företag 4 och deras leverantörer är av ytlig natur trots att de enligt företagets respondent pågått under många år.

6.2 Hur ser förutsättningarna ut för Kinnarps informationsarbete kring FSC och FSC certifiering?

För att nå ut till sina leverantörer med kravet om 100 % FSC certifierad råvara har Kinnarps aktivt arbetat med att förmedla budskapet. Kinnarps engagemang i Svenska FSC, genom bland annat att företagets miljöchef sitter som ordförande i styrelsen, gör att mycket kunskap kring FSC och FSC certifiering finns inom företaget. Denna kunskap kan vid mellanföretaglig kunskapsöverföring bidra till att motivera och hjälpa Kinnarps leverantörer att möta företagets krav. För att förstå hur mellanföretaglig kunskapsöverföring fungerar har Easterby-Smith et al (2008) arbetat fram en modell som beskriver de olika faktorer som påverkar kunskapsöverföring mellan företag, se *kapitel 2.1*.

Kinnarps har sedan länge valt att engagera sig i miljöfrågor. Därmed kan det antas att företaget är vana och har kapacitet att ta in information, tolka, etablera och implementera ny kunskap internt. Utöver detta har Kinnarps visat, bland annat genom svaren vid de intervjuer som genomfördes i den här studien, att det finns motivation att vidareförmedla och lära ut den kunskap som finns inom företaget rörande FSC och FSC-certifiering – alltså är förutsättningarna i avsändarföretaget, Kinnarps, gynnsamma för mellanföretagligt informationsflöde (Easterby-Smith et al, 2008).

Bland mottagarföretagen, företagets leverantörer, finns det ett skiftande intresse för den information kring FSC och FSC-certifiering som Kinnarps vill förmedla vilket enligt Easterby-Smith et al (2008) påverkar den mellanföretagliga kunskapsöverföringen. För att informationsflödet mellan företag ska fungera måste mottagarföretaget vara intresserat, motiverat att lära, av den information som förmedlas. Av studiens resultat framgår det att majoriteten av de företag som deltog i studien hade intresse av den kunskap rörande FSC certifiering som Kinnarps förmedlar. Ett företag, företag 4, uttryckte dock ett mycket lågt intresse, inte bara för FSC certifiering utan för skogscertifiering generellt, vilket medför att den information Kinnarps vill överföra inte når en mottaglig mottagare.

Andra faktorer som påverkar den mellanföretagliga kunskapsöverföringen inom mottagarföretaget är förmågan att överföra den nya kunskapen internt (Easterby-Smith et al 2008). I studiens resultat framkom det att förändringen från att ha FSC-certifierad råvara som önskemål till att ha det som krav medförde att Kinnarps leverantörer fick det lättare att kommunicera och etablera information kring FSC-certifiering internt.

Med avseende på kunskapens natur och hur den påverkar det mellanföretagliga informationsflödet (Easterby-Smith et al, 2008) går det konstatera att det inte bör föreligga några problem på grund av att kunskapen är så kallad tyst kunskap eller att den är tvetydig. Däremot är FSC-relaterad information till stor del komplex och kräver mycket tid och engagemang för att förstå, vilket till viss del kan försvåra Kinnarps informationsarbete.

Hur affärsrelationen mellan två företag ser ut kan i hög grad påverka hur informationsflödet dem emellan ser ut genom det Easterby-Smith et al (2008) kallar mellanföretaglig dynamik. Som konstaterats i studiens resultat och i *kapitel 6.1* finns det tre typer av affärsrelationer

mellan Kinnarps och företagets leverantörer. I de fall där affärsrelationen klassificerats som *bare bones* föreligger vissa hinder för informationsflödet, vilket även framgår av resultatet där affärsrelationsindikatorn informationsutbyte rankats lågt i denna typ av affärsrelation. Med avseende på den kunskap rörande FSC-certifiering som Kinnarps besitter och vill förmedla till sina leverantörer påverkas den i mindre grad i relationen med företag 2 än för företag 4, vilka båda rankat de olika affärselementen på sådant sätt att affärsrelationen mellan dem och Kinnarps klassificerades som *bare bones*. Anledningen till detta är att Kinnarps rankning inte klassificerat deras syn på affärsrelationen med företag 2 som *bare bones* utan som *cooperative*. Kinnarps rankade dessutom informationsutbytet högt, till skillnad från företag 2, vilket indikerar att Kinnarps är villiga och faktiskt överför mycket information som företag 2 är intresserad av – det finns alltså ett fungerande informationsflöde, om än ensidigt.

Affärsrelationen till företag 4 rankas på indikatorerna lågt från både Kinnarps och företag 4 vilket medför att det föreligger många hinder för kunskapsöverföringen, utöver bristen på intresse hos företag 4.

Överlag kan konstateras utifrån respondenterna i *grupp 2:s* svar så har Kinnarps skött sitt informationsarbete bra och visat vilja och engagemang för att förmedla den kunskap som företagets personal besitter i FSC-frågor. Alla företag utom företag 4 uppger att det finns och har funnits en konstruktiv dialog mellan företagen, därav företagets FSC-certifieringar eller arbete för att bli FSC-certifierade. Företag 4 som kan ses som ett ”problembarn” i gruppen uppger dock att - ”*Hade de verkligen velat få våra produkter certifierade hade de nog kunnat prata mer med oss direkt*” vilket indikerar att problemet i informationsflödet inte bara orsakas av företag 4:s bristande intresse för FSC-certifiering i dagsläget utan indikerar något mer, vad det är går bara spekulera i. Kan det vara att vissa komponenter undantagits Kinnarps krav om 100 % FSC-certifierat och att företag 4 levererar just detta eller hänger det ihop med den konstaterat mindre bra affärsrelationen?

6.3 Vilka orsaker ser Kinnarps och deras leverantörer till den på marknaden rådande bristen på FSC certifierad råvara?

Vad gäller faktorer som orsakar eller har negativ påverkan på tillgången av FSC-certifierad råvara på marknaden visar studiens resultat på en likartad syn mellan de olika respondentföretagen. Nedan visas en sammanfattning av det som av någon eller flera av respondenterna togs upp under intervjuerna.

- Långa förädlingskedjor med många aktörer
- Ocertifierade företag som ”bryter” förädlingskedjan
- Låg kunskapsnivå kring FSC och FSC-certifiering
- Komplex certifieringssystem
- Kostsamt certifieringssystem
- Låg grad av kommunikation med slutkonsument
- Den svenska skogsindustrins motvilja till att marknadsföra FSC-certifiering
- Differensen mellan FSC och PEFC
- Ytliga affärsrelationer

Det som omnämndes av alla respondenter som en bidragande faktor för tillgångsproblematiken var långa förädlingskedjor där ocertifierade aktörer bröt förädlingskedjan för FSC-certifierad råvara. Dessa slutsatser är föga förvånande då det är en problematik som kan drabba alla förädlingskedjor - det kan alltid finnas aktörer som inte vill spela efter samma

regler som de andra. Detta oavsett om det gäller företag inom en förädlingskedja som arbetar efter en spårbarhetsstandard eller t.ex. försöker samarbeta för att minska transportkostnaderna.

De flesta identifierade tidiga led i förädlingskedjan som de mest problematiska för tillgången på FSC-certifierad råvara. Någon nämnde till och med att problemet ligger på markägarnivå, men det är viktigt att påpeka att detta företag har stora volymer utländsk träråvara i sin produktion. Troligt är att respondenternas åsikt om att det är i de tidiga förädlingsleden som en stor del av tillgångsproblematiken ligger stämmer. Är inte primärförädlarna FSC-certifierade kan råvaran inte användas som FSC certifierad i senare led trots att den kommer från certifierade skogar. I Sverige är t.ex. mer i halva den produktiva skogsarealen FSC-certifierad (*www, FSC Sverige, 2010, 3*) men ändå finns en uttryckt brist på marknaden. Det är alltså lätt att dra slutsatsen att en stor del av den i skogen FSC-certifierade råvaran tidigt i förädlingskedjan ”kontamineras” av en ocertifierad aktör.

En annan orsak till bristen på den svenska marknaden skulle kunna vara att en stor del av den FSC-certifierade råvaran exporteras till andra länder, där efterfrågan på FSC-certifierat är högre, för vidareförädling där. Detta kan sättas i samband med det motstånd mot att marknadsföra och lagstifta kring FSC-certifiering som finns bland svenska skogsindustrieföretag som Kinnarps miljöchef Tomas Ekström (2010) tog upp i intervjun. En stor del av produktionen baserad på skogsråvara exporteras och många skogsindustrieföretag har sina viktigaste kunder utomlands, vilket skulle kunna förklara varför (om det nu är så) stora delar av den FSC-certifierade råvaran försvinner utomlands tidigt i förädlingskedjan.

6.4 Vad/vilka kan bidra till att lösa problematiken med försörjningen av FSC-certifierad råvara på marknaden?

Även för hur tillgångsproblematiken kan lösas var respondentföretagen relativt samstämmiga. Nedan finns en punktsammanfattning av vad som togs upp av respondenterna vid intervjuerna.

- Självreglerande marknad – ökar efterfrågan så ökar utbudet
- Ökad kunskap om FSC-certifiering bland producerande företag
- Informationsarbete om FSC till slutkonsument
- Förenkling av FSC:s certifieringssystem
- En skogscertifieringsstandard
- Lagstiftning som främjar FSC-certifierat

Alla respondenter berörde på något sätt att marknaden tids nog kommer att reglera sig själv bara efterfrågan finns. Det mesta pekar på att efterfrågan bara kommer att öka. Nyligen offentliggjorde ytterligare två stora internationella företag, IKEA och Tetra Pak, att de efterfrågar FSC-certifierad råvara i sina produkter. Företag av den här storleken har en betydande makt att få till stånd förändringar på marknaden, IKEA t.ex. är kända för att arbeta hårt för och få sin vilja igenom i de flesta frågor. Denna utveckling borgar för att allt fler leverantörsföretag väljer att FSC-certifiera sig vilket leder till ökad tillgång för FSC-certifierad råvara på marknaden i stort och för mindre företag som Kinnarps.

Svenska konsumenter har en låg igenkänningsgrad för FSC:s märke och efterfrågan på produkter från hållbart brukade skogar är försvinnande liten. För att få slutkonsument uppmärksam på värdet av och efterfråga FSC-certifierade produkter måste det till ett omfattande informationsarbete riktat mot slutkonsument. Kinnarps är redan idag relativt aktiva med att sprida kunskap om FSC, men då mot företagets leverantörer och inte slutkonsumenter. Möjligheterna för Kinnarps att verkligen nå privatpersoner, som inte är

företagets huvudsakliga målgrupp, kan ses som begränsade. Däremot kan Kinnarps genom sitt engagemang i Svenska FSC driva föreningens arbete i den riktningen och uppmana övriga medlemsföretag som verkar närmre slutkonsument att marknadsföra FSC till sina kunder. Att stora företag som IKEA valt att efterfråga FSC certifierad råvara kan, om företaget väljer att informera sina kunder, öka medvetenheten och intresset bland slutkonsumenter för FSC-certifierade produkter.

Flera EU-länder har idag en lagstiftning som kräver FSC-certifierade produkter inom vissa segment vid offentlig upphandling, möbler omfattas t.ex. av denna lagstiftning. Sverige har idag ingen sådan lagstiftning vilket enligt vissa av studiens respondenter påverkar tillgången på FSC-certifierad råvara negativt då efterfrågan är det enda som reglerar marknaden. Tomas Ekström nämnde i intervjun att det kan vara en EU-förordning på väg vilken förbjuder illegalt avverkad träråvara i produkter. Denna typ av lagstiftning skulle inte bara snabba på utvecklingen kring skogscertifiering utan skulle eventuellt även kunna driva utvecklingen i riktningen mot endast en gångbar skogscertifiering, vilket gynnar FSC som idag har en starkare position än andra skogscertifieringsstandarder.

6.5 Finns det något samband mellan synen på affärsrelationen och inställningen till FSC-certifiering?

Studiens resultat pekar mot att det finns ett samband mellan affärsrelationen och inställningen till FSC certifiering. Den enda affärsrelation som undersöktes som både hade en ”ytlig” affärsrelation, *bare bones*, och som rankade affärsrelationsindikatorerna affärsmässig betydelse och generell tillfredsställelse med affärsparten lågt var också den enda affärsrelation där ena parten inte var FSC certifierad (företag 4). Resultatet ska inte betraktas som statistiskt säkerställt utan ska ses om en indikation på att det som framkommit i studien kan vara applicerbart på en större population.

I majoriteten av de i studien undersökta affärsrelationerna ser vi att de klassificeras antingen som *customer is king* eller *cooperative systems* relationer – vilket ytterligare indikerar ett på en större population applicerbart mönster om att en god affärsrelation påverkar viljan att FSC-certifiera sig positivt.

Hur affärsrelationen klassificeras enligt Cannon & Perreaults (1999) metod har i studien visat sig ha mindre betydelse för inställningen till FSC-certifiering än den generella tillfredsställelsen med affärsparten. Två affärsrelationer, den ovan nämnda och ytterligare en, klassificerades som *bare bones* relationer. I fallet med det företag (företag 2), som inte diskuteras ovan, visade resultatet från enkätstudien att trots den, enligt Cannon & Perreaults (1999) metod för att undersöka och klassificera affärsrelationer, ytliga affärsrelationen på en god affärsrelation mellan leverantören och Kinnarps. Leverantörens respondent uppgav att trots att Kinnarps är en liten kund, 3 % av den totala produktionen, så var Kinnarps krav om FSC-certifierad råvara avgörande för företagets beslut att FSC-certifiera sin produktion nu och inte senare. Hur den generella tillfredsställelsen med affärsparten och hur den affärsmässiga betydelsen ser ut verkar ha större betydelse för hur inställningen till FSC-certifiering ser ut. Dessa faktorer rankades i enkäten högt av företaget.

6.6 Metoddiskussion

Alla studier har sina svaga punkter vilka identifieras redan innan studiens början, under arbetets gång, eller efter genomförd studie. I de två första fallen har den som genomför studien möjligheten att så långt som möjligt korrigera problemet om det är möjligt.

I den här studien identifierades ett problem redan under inledningsfasen – det skulle inte bli möjligt att undersöka en så stor andel av populationen som vore önskvärt. Kinnarps har totalt 18 leverantörer av träråvara och träkomponenter vilket gör att en totalundersökning hade varit möjlig att genomföra under andra tidsramar eller med ett annat val av metod för datainsamling. Beslutet att endast inkludera fyra leverantörer (*grupp2*) i fyra olika skeden av FSC certifiering ansågs vara det rationellt bästa för att uppfylla studiens syfte.

Även för *grupp 3* identifierades tidigt faktorer vilka kunde påverka studiens resultat. Det främsta av dessa var att direktkontakt med företagen inte kunde etableras på grund av rådande konfidentiellitet. Inledningsvis var det tänkt att intervjuer skulle genomföras även med deltagande företag i *grupp 3*, istället fick datainsamlingen ske uteslutande med enkäter vilket påverkade omfattningen av det material som var möjligt att samla in i denna grupp.

Metoden att distribuera ut enkäterna till respondenterna i *grupp 3* via företagen i *grupp 2* kan ha haft en viss påverkan på hur enkäterna besvarades, då enkäterna efter besvarandet skulle gå tillbaka samma väg. Risken finns att respondenterna varit försiktiga i sina svar och inte gett uttryck för hur de verkligen ser på de frågor som ställdes. Huruvida detta varit ett faktiskt problem är omöjligt att avgöra men resultatet från *grupp 3* har analyserats med en viss försiktighet.

Under studiens gång, med rådande infrastrukturproblem orsakade av en osedvanligt kall och snörik vinter stod det klart att det skulle vara svårt att genomföra intervjuerna på plats hos respondenterna. Beslut togs då att genomföra intervjuerna, efter samma intervjumall, över telefon istället. Alla respondenter har varit mycket öppna och tillmötesgående vid intervjuerna och bedömningen har i efterhand varit att resultatet inte påverkas av förändringen.

7 Slutsatser och rekommendationer

7.1 Slutsatser

Den brist på FSC-certifierad råvara till Kinnarps produktion som uttrycktes av företaget och var det huvudsakliga incitamentet till genomförandet av denna studie kan i efterhand konstateras inte vara så stor. Kinnarps verkar ha en ganska stabil råvaruförsörjning för FSC-certifierat material inom de segment som omfattas av deras krav.

Studiens ”problembarn” producerar komponenter till Kinnarps vilka inte omfattas av kravet om 100 % FSC-certifierad råvara. Detta kan delvis förklara varför leverantören till skillnad från de andra respondentföretagen upplevde Kinnarps informationsarbete kring FSC som obetydligt. Det kan antas att Kinnarps valt att i första hand fokusera på att förmå sina leverantörer som omfattas av kravet att FSC-certifiera sig. Detta kan ses lite som en paradox, om det verkligen är så att Kinnarps av ideologiska skäl engagerar sig i FSC borde fokus läggas på att övertyga de som visar mest motstånd – de företag som omfattas av kravet har valet att FSC-certifiera sig eller ”försvinna” som leverantör.

Då det finns ett mönster som visar på att det föreligger ett samband mellan affärsrelationen och inställningen till FSC-certifiering borde Kinnarps lägga ner ytterligare arbete för att stärka affärsrelationerna med de leverantörer som idag inte är FSC-certifierade eller har tagit steget mot FSC-certifiering. Att Kinnarps kan förmedla FSC-relaterad kunskap när intresset hos mottagaren finns har vi sett i den här studien – det viktigaste nu är att skapa förutsättningar för att sprida kunskapen och verkligen motivera de ocertifierade leverantörerna att FSC-certifiera sig.

Indikationer om att klassificeringen av affärsrelationen är underordnad den generella tillfredsställelsen med affärsparten för synen på/viljan att FSC-certifiera sig framkom i studien. Detta visar på att det som i Cannon & Perreaults (1999) metod faller in under marknads- och situationsdeterminanter samt kundutvärdering är av stor betydelse för hur den mellanföretagliga dynamiken påverkar Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara.

7.2 Rekommendationer

I studien framkom en ganska samstämmig bild av vad respondenterna tror kan lösa tillgångsproblematiken för FSC-certifierad råvara. Kinnarps roll i detta är och bör vidare vara att fortsätta och intensifiera sitt informationsarbete, både gentemot företagets affärsparter men även i ett bredare spektrum.

Det finns en bristande kunskap bland svenska slutkonsumenter rörande FSC vilket FSC Sverige aktivt borde arbeta för att förbättra. En breddad lobbyverksamhet gentemot olika beslutsfattande instanser är också det önskvärt för att få till stånd en lagstiftning, som i likhet med andra europeiska länder, kräver FSC-certifierade produkter vid offentlig upphandling. Kinnarps engagemang i FSC Sverige ger företaget en ypperlig chans att påverka informationsarbetet både från organisationens sida och från de övriga medlemsföretagen i en riktning som gynnar tillgången på FSC-certifierad råvara.

På grund av att Kinnarps är ett förhållandevis litet företag vars makt att få tillstånd en allmän förändring av attityden till FSC-certifiering bland producenter av träråvara och träkomponenter för möbelproduktion är relativt liten bör informationsarbetet direkt från företaget inriktas mot de egna affärsparterna. Som tidigare konstaterats ser tillgången på FSC-

certifierad råvara inom de segment som omfattas av Kinnarps ”100 % krav” relativt god ut. Därför bör Kinnarps informations- och attitydförändringsarbete riktas mot det segment där det idag finns en verklig brist – det vill säga producenter av formpressade komponenter. Den respondent som intervjuades i denna grupp hade en låg kunskapsnivå rörande FSC-certifiering och överlag dålig syn på certifieringen. Dock upplevdes det som om motståndet inte skulle vara omöjligt att överbrygga med rätt motivation.

Referenser

Litteratur

- Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn. *Företagsekonomisk metodlära*, 1994. Studentlitteratur, Lund.
- Arbnor & Bjerke, 2008 och Gummesson, 1991 i Hugosson & McCluskey. *Marketing Competencies of Swedish Sawmill Firms*. Journal of Forest Products Business Research, Volume No. 6, Article No. 5, 2009.
- Cannon, Joseph P. & Perreault JR, William D. *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXVI, 439-460, November 1999.
- Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie A. & Tsang, Eric W.K. *Inter-Organisational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects*. Journal of Management Studies, 45:4, 0022-2380, Juni 2008.
- Ejlertsson, Göran. *Enkäten i praktiken – En handbok i enkätmetodik*, 1996. Studentlitteratur, Lund.
- Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 2005. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- FSC Standard for Chain of Custody Certification, FSC-STD-40-004 (Version 2-0) EN, 2007. Forest Stewardship Council A.C., Bonn, Germany.
- Ford, David. *Understanding Business Marketing and Purchasing*, 2002. Thomson Learning, London.
- Gummesson, Evert. *Qualitative Methods in Management Research*, 2000. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hugosson, Mårten & McCluskey, Denise R. *En enkät om Kundrelationer*, 2008. Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för skogens produkter, Uppsala.
- Hugosson, Mårten & McCluskey, Denise R. *Marketing Competencies of Swedish Sawmill Firms*. Journal of Forest Products Business Research, Volume No. 6, Article No. 5, 2009.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*, 2008. Studentlitteratur, Lund.
- Lancioni, Richard A. & Chandran, Rajan. *Managing knowledge in industrial markets: New dimensions and challenges*. Industrial Marketing Management, 38 (2009), 148-151.
- Lundahl, Ulf. & Skärvad, Per-Hugo. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 1999. Studentlitteratur, Lund.
- Miljöredovisning, 2008. Kinnarps AB, Kinnarp.

Internet

FSC Sverige

www.fsc-sverige.org

1. <http://www.fsc-sverige.org/om-fsc>, 2010-04-12
2. <http://www.fsc-sverige.org/om-fsc/fscs-organisation>, 2010-04-13
3. <http://www.fsc-sverige.org/statistik-och-fakta>, 2010-06-12
4. <http://www.fsc-sverige.org/om-fsc/fscs-10-grundprinciper>, 2010-04-12
5. <http://www.fsc-sverige.org/om-fsc/sa-kontrolleras-fsc>, 2010-04-12

Kinnarps

www.kinnarps.com/sv

1. <http://www.kinnarps.com/sv/se/Foretaget/Kinnarps-en-kort-oversikt/>, 2010-02-08
2. <http://www.kinnarps.com/sv/se/Foretaget/Kinnarps-en-kort-oversikt/Produktion-och-logistik/>, 2010-02-08
3. <http://www.kinnarps.com/sv/se/Miljo/Kinnarps-Uppforandekod/>, 2010-04-29
4. <http://www.kinnarps.com/sv/se/Miljo/Utmarkt-Gron-Leverantor/>, 2010-04-29

Världsnaturfonden, WWF

www.wwf.se

1. <http://www.wwf.se/v/skog/skogscertifiering/1122963-skogscertifiering>, 2010-04-13

Woodnet

www.woodnet.se

1. <http://www.woodnet.se/iuware.aspx?pageid=5260&ssoid=115266>, 2010-04-13
2. <http://www.woodnet.se/iuware.aspx?pageid=5260&ssoid=101634>, 2010-04-13

Muntliga källor

Ekström, Tomas. Kinnarps AB, Kinnarp. 2010-03-05

Forsberg, Lisbeth. Kinnarps AB, Kinnarp. 2010-01-27

Holmér, Astrid. Kinnarps AB, Kinnarp. 2010-03-05

McCluskey, Denise. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala. 2010-05-21

Representant för företag 1. 2010-03-09

Representant för företag 2. 2010-03-12

Representant för företag 3. 2010-03-12

Representant för företag 4. 2010-03-10

Salvén, Christine. Kinnarps AB, Kinnarp. 2010-03-05

Bilagor

Bilaga 1. Intervjumall för intervjuer med Kinnarps avdelning för miljö- och kvalitet.

1. Varför är miljö- och kvalitetsarbete viktigt för Kinnarps affärskoncept?
2. Hur bidrar FSC certifiering till detta affärskoncept?
3. Kinnarps är engagerade i FSC Sverige, har detta påverkat företagets sätt att kommunicera med kunder och leverantörer, generellt och med hänsyn till FSC relaterade frågor?
4. När Kinnarps tog beslutet om 100 % FSC certifierad råvara vilken roll spelade er avdelning? Spec. hade man från ”högre instans” involverat och tillfrågat ämneskunnig personal innan beslutet togs?
5. Hur delaktig är du och/eller annan personal på din avdelning i arbetet med företagets leverantörer? T.ex. informations- och kommunikationsarbetet när Kinnarps gick ut med sitt krav om 100 % FSC certifierad råvara?
6. Inom vilka områden har Kinnarps idag ”god” tillgång på FSC certifierad råvara? Och var är det problem?
7. Vad tror du skiljer de båda områdena åt?
8. I vad tror du dagens problem med tillgången på FSC certifierad råvara ligger?
9. Vad tror du krävs för att komma tillrätta med detta problem?
10. Hur ser du på Kinnarps roll i detta arbete? Måste man från företagets sida ändra på sin strategi och ta en annan roll än tidigare?
11. I arbetet med företagets leverantörer ser du något Kinnarps kan göra för att förbättra tillgången på FSC certifierad råvara?
12. Nu har IKEA och Tetra Pak gått ut att även de har 100 % FSC certifierad råvara som mål – kommer detta påverka Kinnarps tillgång negativt eller positivt. Kort – och långsiktigt.
13. Vilken betydelse tror du FSC kommer att få för möbelindustrin i framtiden?
14. Tror du att Kinnarps kommer lyckas nå sitt mål om 100 % certifierat inom tidsramen? Motivera.

Bilaga 2. Intervjumall för intervju med Kinnarps inköpsavdelning

1. Vad är Kinnarps affärskoncept och hur bidrar inköp till detta?
2. Hur arbetar ni för att säkerställa välfungerande affärsrelationer med era olika leverantörer?
3. Hur skulle du karaktärisera de vanligast förekommande affärsrelationerna ni har idag med era leverantörer (– kortsiktiga eller långsiktiga)?
4. Hur öppna är ni i er affärsrelation med era leverantörer gällande företagskänslig information, t.ex. efterfrågan, prognoser och kostnader?
 - Hur ser denna policy ut gällande FSC, t.ex. kostnader och tillgång?
5. Anser ni att FSC certifiering är en viktig del i Kinnarps affärskoncept? Motivera.
6. Vilken roll spelade inköpsavdelningen när Kinnarps tog beslut om 100 % certifierad råvara? Involverades ni eller togs beslutet utan att ni tillfrågats?
7. Hur gick ert arbete till när ni kommunicerade ut Kinnarps beslut om 100 % FSC certifierad råvara till företagets leverantörer?
 - Hur var reaktionerna bland leverantörerna? Vilka var positiva och vilka var mindre positiva?
 - Var det någon grupp/typ av leverantörer som stack ut i sin reaktion?
 - Hur stor del av leverantörerna kunde möta Kinnarps krav från början?
 - Hur stor del av leverantörerna kan idag möta kravet?
 - Inom vilka områden har Kinnarps idag ”god” tillgång på FSC certifierad råvara? Och var är det problem?
 - Vad tror du skiljer de båda områdena åt?
 - Har ni någon tidsgräns för befintliga leverantörer när de måste vara certifierade för att inte mista er som kund?
 - Anser ni att den information som gått ut till leverantörerna är tillräcklig för att de ska kunna möta Kinnarps krav?
8. Har affärsrelationerna till leverantörerna förändrats sedan Kinnarps annonserade sitt krav om 100 % FSC certifierad råvara?
9. Tror ni att affärsrelationen mellan er och era leverantörer påverkar deras syn/vilja att certifiera sig?
10. I vad tror ni att det huvudsakliga problemet för tillgången på FSC certifierad råvara ligger i idag?
11. Finns det något, tror ni, som Kinnarp kan göra för att förbättra situationen?

- Skulle detta förändra roller och ansvarsområden inom Kinnarps och inom förädlingskedjan i stort?
12. IKEA och Tetra Pak gick nyligen ut med att de kräver 100% FSC certifierad råvara, hur tror ni att detta påverkar Kinnarps tillgång på FSC certifierad råvara – kortsiktigt och långsiktigt?
 13. Vilken betydelse tror du FSC kommer att få för möbelindustrin i framtiden?
 14. Tror du att Kinnarps kommer lyckas nå sitt mål om 100 % certifierat inom tidsramen? Motivera.

Bilaga 3. Intervjumall för intervju med Kinnarps avdelning för marknad och kommunikation

1. Hur bidrar er avdelning till Kinnarps affärskoncept?
2. Kinnarps tar sitt miljöarbete på allvar, men hur arbetar ni med att kommunicera ut företagets miljöarbete till...
 - Kunder?
 - Leverantörer?
 - Övriga intressenter?
3. Hur arbetar ni med information kring Kinnarps arbete med FSC certifiering?
4. När Kinnarps tog beslut om 100 % certifierad råvara involverades er avdelning innan beslutet? I så fall hur?
5. Har ert arbete med information om företagets arbete med FSC förändrats efter detta?
6. Hur ser efterfrågan från K's kunder ut gällande FSC certifierade produkter?
7. Efter utnämningen till "Grön leverantör 2009" och K's beslut om 100 % FSC certifierad råvara, har det skett någon förändring i efterfrågan?
8. Använder ni er av FSC i marknadsförings syfte?
9. Vilken betydelse tror ni FSC kommer att få för möbelindustrin i framtiden?
10. IKEA & Tetra Pak gick nyligen ut med mål/krav om 100 % certifierad råvara. Hur påverkar detta Kinnarps arbete med FSC?
11. Har ni någon kontakt med Kinnarps leverantörer?
 - I så fall på vilket sätt?
12. Ert huvudsakliga arbete kretsar kring marknadsföring och kommunikation gentemot kundsegmentet (?). Hur tror ni denna marknadsföring påverkar K's leverantörer? T.ex. synen på FSC certifiering?
13. Skulle det vara en möjlig väg att gå för att påverka leverantörsledet att öka marknadsföringen kring K's FSC certifiering?
14. Inom vilka områden har Kinnarps idag "god" tillgång på FSC certifierad råvara? Och var är det problem?
15. Vad tror du skiljer de båda områdena åt?
16. Tror du att Kinnarps kommer lyckas nå sitt mål om 100 % certifierat inom tidsramen? Motivera.

Bilaga 4. Intervjumall för intervjuer med grupp 2 – FSC certifierade leverantörer

1. Hur ser ert affärskoncept ut?
2. Hur arbetar ni för att säkerställa välfungerande affärsrelationer med era leverantörer och kunder?
3. Hur skulle ni karaktärisera de idag vanligast förekommande affärsrelationerna ni har med...
 - ... era leverantörer?
 - ... era kunder?
4. Vilken syn har ert företag på skogscertifiering generellt?
 - Vad ser ni för fördelar med de olika certifieringssystemen?
 - Varför FSC och inte någon annan standard, styrkor/fördelar med FSC?
5. Varför tog ert företag beslutet att certifiera er enligt FSC? Vilka var de huvudsakliga incitamenten?
6. Hur stor påverkan hade önskemål/krav från era kunder på ert beslut att certifiera er? Kinnarps specifikt.
 - Om beslutet att certifiera er i huvudsak berodde på önskemål/krav från era kunder – upplever ni att ni fick tillräcklig information och stöd från berörda kunder i er process att möta deras önskemål/krav?
 - Hur har Kinnarps agerat efter att de tog beslut om sitt krav om 100 % certifierad råvara?
 - Anser ni att ni fått den information/det stöd ni behövt från Kinnarps sida?
 - Vad hade de kunnat göra bättre? Något de idag kan göra för att stödja er?
 - Har Kinnarps önskemål/krav om certifiering påverkat er affärsrelation? Positivt/negativt?
7. Har ert beslut om att certifiera er gett några positiva effekter? T.ex. konkurrensfördelar, ökad lönsamhet, högre pris etc.
 - Negativa effekter?

8. Vilka var de största utmaningarna/svårigheterna för ert företag under certifieringsprocessen?
- Hur är det idag?
 - Hur ser tillgången på certifierad råvara ut och hur har den förändrats?
9. Hur har ni arbetat med era leverantörer för att säkerställa tillgången på certifierad råvara?
10. På marknaden i stort och längs med hela förädlingskedjan, var ligger dagens huvudsakliga problem för försörjningen av FSC certifierad råvara?
- Vad tror ni krävs för att problemet ska lösas?
 - Vilka tror ni har den största makten/möjligheten att påverka? T.ex. slutkonsument, stora producerande företag, intresseorganisationer. OBS! Ej staten.
 - Hur?
11. Vilken betydelse tror ni att FSC kommer att ha i framtiden?
- För skogsråvarubaserad industri?
 - För möbelindustrin?
 - För ert företag?
 - Allt fler stora företag har gått ut med krav om certifierad råvara, hur tror ni detta påverkar? Både FSC's betydelse och framtida tillgång på råvara?
12. Hur ser ni på möjligheterna för Kinnarps att nå sitt mål om 100 % certifierad råvara inom tidsramen (2020)?

Bilaga 5. Intervjumall för intervjuer med grupp 2 – ocertifierade leverantörer

- 1 Hur ser ert affärskoncept ut?
- 2 Hur arbetar ni för att säkerställa välfungerande affärsrelationer med era leverantörer och kunder?
- 3 Hur skulle ni karaktärisera de idag vanligast förekommande affärsrelationerna ni har med...
 - ... era leverantörer?
 - ... era kunder?
- 4 Vilken syn har ert företag på skogscertifiering generellt?
 - Vad ser ni för fördelar med de olika certifieringssystemen?
- 5 Vilken är den huvudsakliga orsaken till att ert företag inte är certifierat enligt FSC-standard?
- 6 Om ni skulle vilja FSC certifiera er, hur ser era möjligheter ut för detta? T.ex. hur ser läget/intresset ut bland era leverantörer, tillgången på råvara och efterfrågan från kunder.
- 7 Har ni haft en dialog med era kunder och leverantörer gällande en möjlig FSC certifiering?
- 8 På marknaden i stort och längs med hela förädlingskedjan, var tror ni dagens huvudsakliga problem för försörjningen av FSC certifierad råvara ligger?
 - Vad tror ni krävs för att problemet ska lösas?
 - Vilka tror ni har den största makten/möjligheten att påverka? T.ex. slutkonsument, stora producerande företag, intresseorganisationer. OBS! Ej staten.
 - Har ni som företag någon makt att påverka?
- 9 Hur mycket har Kinnarps krav om 100 % certifierad råvara påverkat ert företags syn på FSC certifiering?
 - Hur har Kinnarps agerat efter att de tog beslut om sitt krav om 100% certifierad råvara?
 - Anser ni att ni fått tillräcklig information från Kinnarps?
 - Vad hade de kunnat göra bättre?

- Kan Kinnarps göra något för att påverka er syn/möjlighet till att FSC certifiera er?
 - Har Kinnarps beslut om 100 % certifierad råvara påverkat er affärsrelation? Positivt/negativt?
- 10 Har ni märkt av några negativa konsekvenser p.g.a. ert beslut att inte FSC certifiera er? T.ex. förlust av kunder, försämrade lönsamhet eller försämrade konkurrensmöjligheter.
- Positiva effekter?
- 11 Vilken betydelse tror ni att FSC kommer att ha i framtiden?
- För skogsråvarubaserad industri?
 - För möbelindustrin?
 - För ert företag?
 - Allt fler stora företag har gått ut med krav om certifierad råvara, hur tror ni detta påverkar? Både FSC's betydelse och framtida tillgång på råvara?
- 12 Hur ser ni på möjligheterna för Kinnarps att nå sitt mål om 100 % certifierad råvara inom tidsramen (2020)?

Bilaga 6. En enkät om Kinnarps syn på affärsrelationen till sina leverantörer

Del 1 – Affärsmässig betydelse.

Bedöm den affärsmässiga betydelse som den avsedda leverantören har för utfallet av Er verksamhet.

Affärerna med leverantören ...

1... möjliggör stabil försörjning.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2... ger goda marginaler på **kort** sikt.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3... ger goda marginaler på **lång** sikt.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4... ger input till vidare affärsutveckling.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Leveranserna från leverantören är inom ett viktigt segment för vårt företag.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

6. Hur stor andel av Ert företags totala försörjning av de komponenter/den råvara leverantören levererar kommer från den berörda leverantören?

Del 2 – Affärsrelation till den berörda leverantören.

Informationsutbyte

1. Vi och leverantören delger alltid våra marknadsprognoser till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2. Vi delger känslig teknisk processinformation till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

3. Vi delger relevant information om kostnader till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

4. Vi inbjuder varandra till gemensamma (produkt-) utvecklingsmöten.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Affärsmässiga kopplingar

5. Vårt sätt att göra affärer är nära förbundna med leverantören.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

6. Vårt sätt att producera är nära förbundet med leverantören.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

7. Vår organisation för lagring och transport är nära förbunden med leverantörens logistikorganisation.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

8. Leverantörens tekniska system är betydelsefullt för vår verksamhet.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Vid affärer med leverantören är båda parter ...

1. ... medvetna om våra respektive roller och ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2. ... engagerade för gynnsam affärsutveckling över tiden

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Normer för samarbete

1. Oberoende av hos vem felet ligger är problem som uppkommer ett gemensamt ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2. Båda parter bryr sig om den andra partens lönsamhet.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

3. Den enda parten utnyttjar inte en stark förhandlingsposition

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

4. Båda sidor är villiga att “ge och ta” i affärsrelationen.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

5. Vi måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

6. Vi känner intuitivt när den andra parten gör oss en tjänst och ser till att återgälda den över tiden.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Strukturella anpassningar

1. Just för den berörda leverantören har vi gjort organisatoriska förändringar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2. Just för den berörda leverantören har vi förändrat vår marknadsföring.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

3. Just för den berörda leverantören har vi gjort förändringar av maskinparken och/eller annan teknisk utrustning.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

4. Just för att kunna använda oss av den berörda leverantören har vi förändrat specifika produktkaraktärstika.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Generell tillfredställelse med leverantören.

1. Vi är mycket nöjda med det som affärerna med den berörda leverantören innebär för oss.

2. Vi är mycket nöjda med det sociala samspel som affärerna med den berörda leverantören innebär för oss.

3. Vi vill gärna fortsätta göra affärer med den berörda leverantören.

Instämmer

inte alls

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

Instämmer

helt

7

☐

Instämmer

inte alls

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

Instämmer

helt

7

☐

Instämmer

inte alls

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

Instämmer

helt

7

☐

Bilaga 7. En enkät om affärsrelationer och FSC till Kinnarps leverantörer

Del 1 – Grundläggande information om företaget.

Denna information kommer endast att användas av författaren för att kategorisera respondenterna.

1. Vilken är Ert företags huvudsakliga verksamhetsområde?

2. I vilken del av Sverige är Ert företags huvudsakliga verksamhet lokaliserat?

3. Vad har Ert företag för årlig omsättning (genomsnitt för de senaste fem åren)?

Del 2 – Affärsmässig betydelse.

Bedöm den affärsmässiga betydelse som Kinnarps har för utfallet av Er verksamhet.

Affärerna med Kinnarps ...

1... möjliggör stabil avsättning.

Instämmer
inte alls

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

Instämmer
helt

7

☐

2... ger goda marginaler på **kort** sikt.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3... ger goda marginaler på **lång** sikt.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4... ger input till vidare affärsutveckling.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Leveranserna till Kinnarps är inom ett viktigt segment för vårt företag.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Hur stor andel av Ert företags totala produktion går till Kinnarps?

Del 3 – Affärsrelation till Kinnarps.

Informationsutbyte

9. Vi och Kinnarps delger alltid våra marknadsprognoser till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

10. Vi delger känslig teknisk processinformation till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

11. Vi delger relevant information om kostnader till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

12. Vi inbjuder varandra till gemensamma (produkt-) utvecklingsmöten.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Affärsmässiga kopplingar

13. Vårt sätt att göra affärer är nära förbundna med Kinnarps.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

14. Vårt sätt att producera är nära förbundet med Kinnarps.

Instämmer

Instämmer

inte alls							helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Vår organisation för logistik är nära förbunden med Kinnarps system för lagring och transport.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kinnarps tekniska system är betydelsefullt för vår verksamhet.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Juridiska bindningar och avtal

I affärerna med Kinnarps genomförs ekonomiska transaktioner...

17.... på basis av ”gentlemen’s agreements”.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ... utifrån ramavtal och enskilda beslut.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. ... på basis av detaljerade kontrakt

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Vid affärer med Kinnarps är båda parter ...

20. ... medvetna om våra respektive roller och ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

21. ... engagerade för gynnsam affärsutveckling över tiden

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Normer för samarbete

22. Oberoende av hos vem felet ligger är problem som uppkommer ett gemensamt ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

23. Båda parter bryr sig om den andra partens lönsamhet.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

24. Den enda parten utnyttjar inte en stark förhandlingsposition

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

25. Båda sidor är villiga att “ge och ta” i affärsrelationen.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

26. Vi måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

27. Vi känner intuitivt när den andra parten gör oss en tjänst och ser till att återgälda den över tiden.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Säljande parts strukturella anpassningar

28. Just för Kinnarps har vi gjort organisatoriska förändringar.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Just för Kinnarps har vi förändrat innehållet i vårt erbjudande.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Just för Kinnarps har vi förändrat vår marknadsföring.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Just för Kinnarps har vi gjort förändringar av maskinparken och/eller annan teknisk utrustning.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Generell tillfredställelse med Kinnarps.

32. Vi är mycket nöjda med det som affärerna med Kinnarps innebär för oss.

Instämmer inte alls						Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

33. Vi är mycket nöjda med det sociala samspel som affärerna med Kinnarps innebär för oss.

Instämmer inte alls						Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

34. Vi vill gärna fortsätta göra affärer med Kinnarps.

Instämmer inte alls						Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Part 4 – Skogscertifiering.

1. Är Ert företag certifierat enligt någon av följande standarder?

- ☐ FSC
- ☐ PEFC
- ☐ Other _____

2. Om Ni är certifierade enligt FSC:s standard, hur stor andel av den totala produktionen är cerifierad?

- ☐ <25%
- ☐ 25-50%
- ☐ 50-75%
- ☐ >75%

3. Företaget arbetar aktivt med frågor som rör skogscertifiering, framförallt rörande FSC.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Kommentar:

4. FSC-certifiering reflekterar, idag, företagets affärskultur.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Kommentar:

5. FSC-certifiering är idag en viktig aspekt för företagets omsättning.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

6. Vi förväntar oss att FSC-certifiering kommer spela en viktig roll för företagets omsättning.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

7. Vi är medvetna om att företag såsom IKEA och offentlig verksamhet i Storbritannien och Nederländerna i allt högre grad kräver FSC-certifiering.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

8. Kinnarps har informerat Vårt företag angående deras krav om FSC-certifierade komponenter och råvaror.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Bilaga 8. En enkät om affärsrelationer och FSC till aktörer inom Kinnarps förädlingskedja

Del 1 – Grundläggande information om företaget.

Denna information kommer endast att användas av författaren för att kategorisera respondenterna.

1. Vilken är Ert företags huvudsakliga verksamhetsområde?

2. I vilken del av Sverige är Ert företags huvudsakliga verksamhet lokaliserat?

3. Vad har Ert företag för årlig omsättning (genomsnitt för de senaste fem åren)?

Del 2 – Affärsmässig betydelse.

Bedöm den affärsmässiga betydelse som kunden X har för utfallet av Er verksamhet.

Affärerna med kunden X ...

1... möjliggör stabil avsättning.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2... ger goda marginaler på **kort** sikt.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3... ger goda marginaler på lång sikt.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4... ger input till vidare affärsutveckling.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Leveranserna till kunden X är inom ett viktigt segment för vårt företag.

Instämmer inte alls						Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Hur stor andel av Ert företags totala produktion går till kunden X?

Del 3 – Affärsrelation till kunden X.

Informationsutbyte

1. Vi och kunden X delger alltid våra marknadsprognoser till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

2. Vi delger känslig teknisk processinformation till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

3. Vi delger relevant information om kostnader till varandra.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

4. Vi inbjuder varandra till gemensamma (produkt-) utvecklingsmöten.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Affärsmässiga kopplingar

5. Vårt sätt att göra affärer är nära förbundna med kunden X.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

6. Vårt sätt att producera är nära förbundet med kunden X.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

7. Vår organisation för logistik är nära förbunden med kunden X:s system för lagring och transport.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kunden X:s tekniska system är betydelsefullt för vår verksamhet.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Juridiska bindningar och avtal

I affärerna med kunden X genomförs ekonomiska transaktioner...

9. ... på basis av ”gentlemen’s agreements”.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ...utifrån ramavtal och enskilda beslut.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ...på basis av detaljerade kontrakt

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Vid affärer med kunden X är båda parter ...

12. ... medvetna om våra respektive roller och ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

13. ... engagerade för gynnsam affärsutveckling över tiden

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Normer för samarbete

14. Oberoende av hos vem felet ligger är problem som uppkommer ett gemensamt ansvar.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

15. Båda parter bryr sig om den andra partens lönsamhet.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

16. Den enda parten utnyttjar inte en stark förhandlingsposition

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

17. Båda sidor är villiga att “ge och ta” i affärsrelationen.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

18. Vi måste arbeta tillsammans för att vara framgångsrika.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

19. Vi känner intuitivt när den andra parten gör oss en tjänst och ser till att återgälda den över tiden.

Instämmer
inte alls

1
☐

2
☐

3
☐

4
☐

5
☐

6
☐

Instämmer
helt

7
☐

Säljande parts strukturella anpassningar

20. Just för kunden X har vi gjort organisatoriska förändringar.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

21. Just för kunden X har vi förändrat innehållet i vårt erbjudande.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

22. Just för kunden X har vi förändrat vår marknadsföring.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

23. Just för kunden X har vi gjort förändringar av maskinparken och/eller annan teknisk utrustning.

Instämmer inte alls							Instämmer helt	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Generell tillfredställelse med kunden X.

24. Vi är mycket nöjda med det som affärerna med kunden X innebär för oss.

25. Vi är mycket nöjda med det sociala samspel som affärerna med kunden x

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

innebär för oss.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

26. Vi vill gärna fortsätta göra affärer med kunden X.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Part 4 – Skogscertifiering.

1. Är Ert företag certifierat enligt någon av följande standarder?

- ☐ FSC
- ☐ PEFC
- ☐ Other _____

2. Om Ni är certifierade enligt FSC:s standard, hur stor andel av den totala produktionen är cerifierad?

- ☐ <25%
- ☐ 25-50%
- ☐ 50-75%
- ☐ >75%

3. Företag arbetar aktivt med frågor som rör skogscertifiering, framförallt rörande FSC.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kommentar:

4. FSC-certifiering reflekterar, idag, företagets affärskultur.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5. FSC-certifiering är idag en viktig aspekt för företagets omsättning.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6. Vi förväntar oss att FSC-certifiering kommer spela en viktig roll för företagets omsättning.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Vi är medvetna om att företag såsom IKEA och offentlig verksamhet i Storbritannien och Nederländerna i allt högre grad kräver FSC-certifiering.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kunden X har informerat oss om att deras kund Kinnarps kräver att deras leverantörer är FSC-certifierade.

Instämmer inte alls							Instämmer helt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del 4.1 – Svara på denna del endast om ditt företag *är* FSC-certifierade eller på väg att bli certifierade.

1. Varför bestämde sig ditt företag sig för att certifiera sig enligt FSC-standard?
2. Vilken roll spelade era kunder i ert beslut att certifiera er enligt FSC-standard?
3. Har ni upplevt att ert företag har fått konkurrensfördelar gentemot konkurrerande företag som inte är certifierade enligt FSC-standard?

Del 4.2 – Svara på denna del endast om ditt företag *inte* är certifierade enligt FSC-standard.

1. Vilken är den huvudsakliga orsaken till att ert företag inte certifierat sig enligt FSC-standard?
2. Vilka incitament skulle kunna påverka er till att certifiera er enligt FSC-standard?
3. FSC blir allt starkare på den svenska marknaden och flera stora företag såsom IKEA, Tetra Pak och Kinnarps kräver FSC-certifiering av sina leverantörer. Skulle denna utveckling kunna påverka ert företag att certifiera er?

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogsbrukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulsson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andrae, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala